

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Mestrado Profissional em Administração

Lenita Almeida Amaral

**A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Dissertação: A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos.

Nome do Autora: Lenita Almeida Amaral

Data da aprovação: 14/06/2016

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 14 de Junho de 2016.

-----  
Assinatura do autor

Lenita Almeida Amaral

**A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2016**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A485g

Amaral, Lenita Almeida

A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos / Lenita Almeida Amaral. - 2016.

141 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Planejamento estratégico – Participação dos empregados. I. Dourado, Débora Coutinho Paschoal (Orientadora). II. Título.

658 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 –110)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Mestrado Profissional em Administração

# **A gestão de pessoas na Universidade Federal de Pernambuco e o seu alinhamento ao planejamento estratégico institucional: aproximações e distanciamentos**

Lenita Almeida Amaral

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 14 de Junho de 2016.

Banca Examinadora:

Prof<sup>a</sup> Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado UFPE (Orientadora)

Prof<sup>a</sup>. Sônia Maria Calado Rodrigues Dias, Doutora, UFPE(Examinadora Externa)

Prof.<sup>a</sup> Josete Florêncio dos Santos, Doutora, UFPE (Examinadora Interna)

*“Aprendi que a coragem não  
é a ausência do medo, mas o  
triunfo sobre ele. O homem corajoso  
não é aquele que não sente medo,  
mas o que conquista esse medo”*

*(Nelson Mandela)*

## **Agradecimentos**

Realizar uma dissertação é muito mais do que cursar disciplinas, reunir bibliografia e realizar uma pesquisa. É um encontro de pessoas, que você vai compartilhar momentos de angústias, felicidades, debates e aprender novos conceitos que te farão mudar a lente. Você passa a ser outra pessoa com outra visão de mundo.

É imprescindível registrar os meus agradecimentos à Prof<sup>a</sup> Débora Dourado por acreditar nesse projeto, entender minha ansiedade, dar a autonomia necessária para eu ir além e ao mesmo tempo conduzir pelo caminho a ser trilhado me levando à concretização desse sonho.

À Prof<sup>a</sup> Sônia Calado, minha eterna Pró-reitora, que incansavelmente afirmo a sua contribuição para meu desenvolvimento como pessoa e profissional, agora, mais uma vez partilhando e contribuindo nessa etapa de minha formação e de minha vida.

À Prof<sup>a</sup> Josete Florêncio pelo seu olhar racional, objetivo e sua participação com valiosas contribuições nesse trabalho.

A todos os professores do MPA: Walter Moraes, Marcos Feitosa, Bruno Campello, Lilian Outtes, Carla Pasa, Jaqueline, Guilherme Lima, Ricardo Mendonça, Mariz, que nos conduziram nessa travessia, possibilitando conhecimentos e experiências singulares.

A Mariana secretária do Mestrado Profissional pela sua presteza sempre que procuramos.

Aos amigos do mestrado profissional em administração: Zuleide, Thais, Danúbia, Jorge, Rodrigo, André, Clélia, Regina, Kaline, Leidijane, Wilza, Iris, Conceição, Ana Maria, Liliana, Patrícia, Roberta, Tâmara, Vanessa, Nara, Carla, Thayza e Orlando que compartilharam esse sonho, as dificuldades e os momentos de felicidades, fazendo com que cada momento fosse especial.

A todos os diretores dos Centros Acadêmicos da UFPE que foram muito mais do que respondentes da pesquisa: Libonati, Eduarda, Daniel Rodrigues, Francisco Queiroz, Marcelo Navarro, Manoel Guedes, Alexandre Shuler, Afonso, Ana Catarina, José Eduardo, Nicodemos, Walter e André.

Meus sinceros agradecimentos ao reitor e amigo Anísio Brasileiro por seu incentivo, confiança e apoio em todos os momentos dos meus estudos, estimulando, acompanhando e buscando implementar na gestão sugestões oriundas desses conhecimentos.

A amiga e vice-reitora Florisbela Arruda, "Flor" também pelo apoio nessa jornada, e aos amigos da equipe e do Gabinete do Reitor, pois viveram comigo esses momentos nesse período.

A Thiago Galvão por me apresentar o Alcester contribuindo para esse trabalho.

A professora Dra. Fátima Santos, Departamento de Psicologia da UFPE, pela sua presteza no uso do programa ALCESTE.

A Sônia, Eugenio, Evandro, Rossana, Renato, Silvia Marise e Ana Baptistella e demais amigos da PROGEPE, meu eterno carinho e agradecimento, pelo aprendizado e compartilhamento de tantas horas, dias e anos muito gratificantes em minha vida.

E a você Renata que acompanhou e transformou essa trajetória solitária em momentos agradáveis e compartilhados, só posso dizer muito obrigada!

Às minhas queridas amigas e irmãs que a vida me presenteou: Edneise e Hélia, muito obrigada pelo apoio imensurável.

E à minha família, Romilton, Sara e Caio pelas horas suprimidas do convívio, pelo apoio e compreensão, pois sem vocês realmente tudo poderia ter sido mais difícil de realizar. Participando, cada um de seu jeito, seja respeitando o tempo de isolamento, colaborando com leituras de meu trabalho ou na tradução de textos.

A meu pai (*in memoriam*) que ensinou a importância da educação como único caminho para um futuro melhor, além de mostrar a importância da humildade, da perseverança e da conquista.

À minha mãe que, com sua fé inabalável em Deus e seu amor imensurável, sempre me fortalecendo nessa e em outras jornadas.

Às minhas irmãs Maria, Dalva, Neide, Luciene, Lucicleide e irmãos Rafael, Marquinhos, Sergio e Júnior que mantêm a união de nossa família, fazendo a diferença em nossas vidas.

Especialmente à minha irmã Lenice (*in memoriam*) que me impulsionou a ser o que sou hoje...por viver o que vivi...por lutar o que lutei ....e por vencer! Essa vitória é NOSSA!

A Deus, que tornou tudo isso possível!

## Resumo

Este trabalho teve o objetivo de analisar em que medida as práticas da gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco estão alinhadas com o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027). Nas organizações, esse é um tema presente que visa mensurar a contribuição das práticas de gestão de pessoas nos resultados organizacionais. O suporte teórico da pesquisa em relação à gestão de pessoas teve a orientação dos seguintes autores: Ulrich (2000, 2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011) e Davel; Vergara (2012). Em relação ao alinhamento estratégico, a referência fundamental para a análise dos resultados e conclusão foi o modelo preconizado por Gratton e Truss (2003). O estudo teve natureza descritiva, e com a abordagem qualitativa, tendo dados primários e secundários oriundos de várias fontes de informações como legislação, relatórios, planejamento estratégico da UFPE, *sites* e 19 entrevistas abertas com os gestores estratégicos da instituição. Para compreender o quanto as práticas se aproximam ou se distanciam do planejamento estratégico institucional, foram identificadas e concebidas tanto as práticas do sistema de gestão de pessoas quanto as demandas do planejamento estratégico para a área de gestão de pessoas da UFPE, utilizando-se da Análise de Conteúdo, emparelhamento teórico, para chegar aos resultados. Foi também utilizado o *software* Alceste, classificando e identificando as categorias empíricas, com a finalidade de complementar e confirmar as aproximações e os distanciamentos detectados. Na análise dos resultados, constatou-se que há maior aproximação do que distanciamento das práticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico, levando-se em conta o que foi observado nas entrevistas e confirmado pelo uso do *software* Alceste.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Alinhamento da gestão de pessoas. Planejamento estratégico.

## Abstract

This job aimed to analyze to what extent the practice of people management at Federal University of Pernambuco are aligned with its Strategic Planning Institutional (2013-2027). In organizations, this is a theme which aims to measure the contribution of people management practices in organizational results. The technical research support, which regard to people management, was oriented by the following authors: Ulrich (2000, 2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011) e Davel; Vergara (2012). In relation to strategic alignment, the fundamental reference for the analysis of results and conclusion was the model recommended by Gratton and Truss (2003). the nature of the study was descriptive and qualitative with primary and secondary data from various sources of information such as legislation, reports, UFPE's strategic planning, websites and 19 open interviews with the strategic management of the institution. To understand how much the practices approach or move away from the institutional strategic planning, they were identified and designed both the practices of the personnel management system and the demands of strategic planning for the personnel management area UFPE, using the Content Analysis, theoretical pairing, to get the results. It was also used the Alceste *software* for classifying and identifying the empirical categories, in order to complement and confirm the approaches and the detected distances. In analyzing the results, it found that there is closer than distancing of people management practices in strategic planning, taking into account what it was observed in the interview and confirmed by the use of *software* Alceste.

Keywords: People management. Alignment of people management. strategic planning

## Lista de Figuras

Figura 1 (2) - Papéis da área de Gestão de Pessoas	25
Figura 2 (2) - Objetivos e funções da gestão de pessoas	33
Figura 3 (2) - Autonomia da gestão de pessoas no Serviço Público Federal	37
Figura 4 (2) - Modelo de Alinhamento de Rockart e Morton (1984)	45
Figura 5 (2) - Princípios da organização focalizada na estratégia	47
Figura 6 (2) - Modelo com duas dimensões de gestão estratégica de pessoas	48
Figura 7 (2) - Modelo trimensional de gestão estratégica de pessoas de Gratton e Truss (2003)	49
Figura 8 (3) - Representação do Organograma da UFPE	55
Figura 9 (3) - Arcabouço de planejamento da UFPE	56
Figura 10 (3) - Fluxograma das atividades do processo de elaboração do PEI (2013-2027)	58
Figura 11 (3) - Gestores estratégicos por tempo em cargos de gestão na UFPE	61
Figura 12 (3) - Estrutura organizacional da PROGEPE	65
Figura 13 (3) - Técnica de Análise dos Dados – Emparelhamento Teórico	68
Figura 14 (3) - Etapas de processamento do Alceste	71
Figura 15 (4) - Classificação Hierárquica Descendente (CHD)	99
Figura 16 (4) - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (DCHD)	100
Figura 17 (4) - A análise fatorial das contribuições por correspondência do alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico (2013-2027)	107

## Lista de Quadros

Quadro 1 (2) - Consolidação das abordagens da gestão de pessoas na literatura	24
Quadro 2 (2) - Modelos ou Práticas de Gestão de Pessoas	28
Quadro 3 (2) - Conteúdos do Planejamento Estratégico	39
Quadro 5 (3) - Missão, visão e valores definidos no PEI/UFPE (2013-2027)	58
Quadro 6 (3) - Perfil sociodemográfico dos gestores estratégicos da UFPE	60
Quadro 7 (3) - Perfil sociodemográfico dos principais gestores da PROGEPE/UFPE	61
Quadro 8 (4) - Principais órgãos responsáveis pelas decisões na área de gestão de pessoas	77
Quadro 9 (4) - Objetivos e ações estratégicas demandadas pelo PEI/UFPE para PROGEPE	90
Quadro 10 (4) - Correspondência entre a Classificação Hierárquica Descendente e o Sistema Categorical.	99
Quadro 11 (6) - Principais recomendações gerencias	116

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ADUFEPE	Associação dos Docentes da UFPE
ANDES	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Centro de Artes e Comunicação
CAV	Centro Acadêmico de Vitória
CCB	Centro de Ciências Biológicas
CCEN	Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCEPE	Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão
CCJ	Centro de ciências Jurídicas
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CE	Centro de Educação
CFCH	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CIN	Centro de Informática
CTG	Centro de Tecnologia e Geociências
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior.
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação.
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA	Lei Orçamentária Anual
PAI	Plano Anual Institucional
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPA	Plano Plurianual
PROFES	Fórum dos Professores de Instituições Federais do Ensino Superior
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINDSEP	Sindicato dos Servidores Públicos de Pernambuco
SINTUFEPE	Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFGD	Universidade de Grande Dourado
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará.
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco.

UFPR	Universidade Federal do Paraná.
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá

# Sumário

<b>1 Introdução</b>	<b>16</b>
1.1 Objetivos	20
1.1.1 Objetivo geral	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.2 Justificativa e contribuições do estudo	21
<b>2 Fundamentação teórica</b>	<b>23</b>
2.1 Gestão estratégica de pessoas	23
2.1.1 Práticas de gestão de pessoas	27
2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública	34
2.2 Planejamento estratégico	38
2.3 Alinhamento estratégico de gestão de pessoas	43
<b>3 Procedimentos metodológicos</b>	<b>52</b>
3.1 Caracterização do estudo	52
3.2 Locus da investigação	54
3.2.1 Arcabouço do planejamento da UFPE	56
3.2.2 Definição dos sujeitos da pesquisa	59
3.2.2.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes	60
3.2.3 A área de Gestão de Pessoas na UFPE: a PROGEPE	62
3.3 Coleta de dados	66
3.4 Análise dos dados	66
3.4.1 Utilização do Alceste para categorização e análise das entrevistas para aprofundamento das aproximações e distanciamentos	69
3.5 Limites e limitações da pesquisa	72
3.6 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias	72
<b>4 Apresentação dos Resultados</b>	<b>76</b>
4.1 Identificação e descrição das práticas da área de gestão de pessoas na UFPE	76
4.1.1 Plano de carreiras, cargos e remuneração	78
4.1.2 Planejamento e redimensionamento de pessoal	80
4.1.3 Movimentação de pessoal (remoção)	81
4.1.4 Recrutamento e seleção	81
4.1.5 Avaliação do desempenho	82
4.1.6 Capacitação e qualificação dos servidores	83
4.1.7 Políticas de saúde e qualidade de vida	85
4.1.8 Engenharia e segurança no trabalho	87
4.1.9 Relações trabalhistas	87
4.2 Identificação e análise das demandas do Planejamento Estratégico da UFPE (2013 a 2027) para a área de gestão de pessoas.	88
4.3 Comparação e análise das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do planejamento estratégico.	91
4.3.1 Planejamento e redefinição da força de trabalho com monitoramento sistemático da alocação e movimentação de servidores	91
4.3.2 Capacitação e qualificação dos servidores (docentes e técnicos)	92
4.3.3 Avaliação de desempenho	93
4.3.4 Políticas de saúde e qualidade de vida	94
4.3.5 Concursos públicos (recrutamento e seleção)	95
4.3.6 Gestão por competências	96

4.4 Análise das aproximações e distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do planejamento estratégico	97
4.4.1 Análises quanto às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico, utilizando o <i>software</i> Alceste	98
4.4.1.1 Papel do Gestor (classe 1)	100
4.4.1.2 Fatores Estruturantes (classe 2)	102
4.4.1.3 Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico (classe 3)	103
4.4.1.4 Distanciamentos das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 4)	104
4.4.1.5 Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 5)	105
4.4.2 Demonstração das classes pela análise fatorial por correspondência	106
4.5 Alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE à luz do modelo de Gratton e Truss (2003)	108
4.5.1 Alinhamento Vertical	108
4.5.2 Alinhamento Horizontal	109
4.5.3 Ação	110
<b>5 Conclusões</b>	<b>112</b>
<b>6 Recomendações Gerenciais</b>	<b>115</b>
<b>Referências</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista Individual</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO A - Quadro: Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças usadas para construir a Matriz SWOT da UFPE</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO B - Quadro: Objetivos Estratégicos e suas respectivas ações estratégicas</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO C - Mapa Estratégico da UFPE</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO D - Quadro: Objetivos do PDI/UFPE (2014-2018)</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO E - Mapa Estratégico da PROGEPE/UFPE</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO F - Redmine - Software de monitoramento do Planejamento Anual Institucional (PAI) da UFPE</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO G - Questionário: as três dimensões da gestão estratégica de pessoas - Gratton e Truss (2003)</b>	<b>140</b>

# 1 Introdução

---

A gestão estratégica de pessoas, nas últimas décadas, vem sendo colocada como pauta na agenda das organizações em nível local e global, deixando de ser uma área operacional para ser uma área proativa e integrada à missão, aos objetivos e às ações estratégicas das organizações. A evolução na área de gestão de pessoas tem sido atribuída à qualificação, à motivação e ao alinhamento da sua força de trabalho com as necessidades da organização e, ainda, a preocupação dessa área em agregar valor à organização (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Na gestão estratégica de pessoas está implícito o seu alinhamento com o planejamento organizacional, ou seja, as políticas dessa área devem propiciar condições para o alcance dos objetivos da instituição. Contudo, para que a gestão de pessoas seja realmente estratégica, faz-se necessária a sua inserção na formulação e execução do planejamento estratégico como parceiro, compartilhando com as áreas finalísticas os seus desafios e, ainda, desenvolvendo funções integradoras e alinhadas (BERGUE, 2014).

Assim, o alinhamento das políticas e práticas da gestão de pessoas com o planejamento estratégico é essencial para que as organizações se consolidem e obtenham posição de destaque. No entanto, o desempenho organizacional é fortemente dependente tanto do alinhamento interno como do externo, requerendo da área de gestão de pessoas ações direcionadas ao ambiente externo e orientadas para resultados (LABOVITZ; ROSANSKY; 1997; SIGGELKOW, 2001).

A ideia central do alinhamento da gestão de pessoas ao planejamento estratégico organizacional tem como premissa o desenvolvimento mútuo. A gestão de pessoas precisa estimular e proporcionar condições favoráveis para o desenvolvimento organizacional e das pessoas, apresentando resultados positivos para ambos. A busca por esse equilíbrio deve ser perseguida através da implementação de ações estruturadoras que visem à sustentação da relação eficaz entre a organização e as pessoas (DUTRA, 2002).

Gratton e Truss (2003) entendem que, para o bom desempenho das organizações, não é suficiente apenas o alinhamento vertical e horizontal da gestão de pessoas. As autoras acrescentam uma terceira dimensão que se refere ao grau em que as ações estão orientadas para a prática. Consideram, ainda, que a ponte entre os resultados organizacionais e a contribuição dos empregados requer não só as políticas, mas a vontade de agir. Outros

aspectos destacados pelas autoras tratam-se dos comportamentos e dos valores dos gestores, ou seja, como eles estão implantando as políticas de gestão de pessoas.

Nesse sentido, Pereira e Silva (2011, p. 634) afirmam que “é possível os gestores coordenarem o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, o que possibilita a melhoria na qualidade nas práticas de trabalho, na resolução de problemas e no aumento do desempenho”. Portanto, para potencializar os resultados da área de gestão de pessoas, parece ser necessário a unificação da aplicação de suas políticas e práticas no âmbito da organização e a atuação dos gestores de diferentes níveis gerenciais sobre o desempenho dos funcionários.

A atividade de gestão de pessoas é entendida como

[...] um esforço conjunto dos recursos humanos e dos gerentes de linha em responder às preocupações do negócio relacionadas às pessoas, visando à consecução dos objetivos estratégicos do negócio e agregando valor à organização, para melhorar o seu desempenho atual e futuro e sustentar a vantagem competitiva (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014, p. 343).

Os papéis desempenhados pela área de gestão de pessoas, na atualidade, são múltiplos e envolvem instâncias diversas. Por essa perspectiva, Ulrich (2000) afirma que a atuação da gestão de pessoas deve manter um equilíbrio entre processos/tarefas (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, equipe, relações trabalhistas e comunicação) e resultados/estratégias. Para atingir os resultados organizacionais, o desempenho dessa área deve estar centrada tanto na estratégia quanto na ação, apresentando, para isso, as dimensões técnicas/funcionais e a social/cultural, orientadas tanto nos níveis individuais quanto nos organizacionais.

De acordo com Ulrich (2003), cabe à gestão de pessoas avançar e transformar-se, passando a agir estrategicamente, executando ações que viabilizem a consecução da estratégia organizacional. Todavia, para que essa mudança aconteça, as suas atividades administrativas ou instrumentais precisam, também, ser executadas com eficiência e eficácia por meio da otimização dos processos.

Em se tratando da área de gestão de pessoas no serviço público, notadamente no Brasil, ela vem passando por mudanças. Foi originalmente responsável pelo acompanhamento burocrático e vem, ao longo dos anos, importando práticas gerencialistas próprias das organizações privadas (BERGUE, 2014). Atualmente, as atividades burocráticas ou administrativas são predominantes, entretanto, muitos avanços vem ocorrendo com o intuito

de modificar a atuação dessa área (BERGUE, 2014). O autor acrescenta que, ao se tratar desse tema nas organizações públicas, faz-se necessário conhecer a sua história, contornos estruturais e legais, bem como compreender o seu contexto, além de reconhecer os aspectos.

Diante desse cenário, os desafios da gestão de pessoas em instituições públicas tornam-se ainda maiores uma vez que essa área precisa atuar do operacional ao estratégico e suas ações são delimitadas por normas governamentais restritivas, restando-lhe pouca autonomia para atuação (FONSECA et al., 2013). Entretanto, as instituições públicas vêm buscando modelos e práticas de gestão que possibilitem avanços para aumentar a sua contribuição no desenvolvimento organizacional (FONSECA et al., 2013).

Essas instituições vêm sendo cada vez mais pressionadas pela sociedade, órgãos de controle e pelo próprio ente governamental por melhoria na prestação de serviços, com atuação ágil e transparente objetivando cumprir com mais eficácia o seu papel funcional e social (MIZAEL et al., 2013). Especificamente no âmbito do sistema de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essas demandas se potencializam para formação de recursos humanos de qualidade, por meio da otimização dos processos, procedimentos e concretização da missão institucional em uma sociedade ávida por eficiência e efetividade (MIZAEL et al., 2013).

Para a eficácia da implementação do planejamento estratégico parece fundamental conhecer as características e a diferenciação do contexto em que está inserida a organização (FALQUETO, 2013; SILVEIRA, 2014). O cenário atual nas IFES exige práticas de gestão que possibilitem eficiência e eficácia, principalmente, em decorrência da interiorização do ensino e da expansão universitária por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007b), para o período de 2006 a 2012. Esse programa teve como objetivo ampliar o acesso e permanência no ensino superior nas universidades federais, promovendo uma expansão física, acadêmica e do seu quadro de pessoal. Além da ampliação de cursos e matrículas, também, possibilitou o aumento do quadro de pessoal dessas instituições, tanto de docentes quanto de técnico-administrativos (ANDIFES, 2007).

O grande desafio que parece se apresentar no momento para as IFES está em executar as ações contidas no planejamento estratégico institucional com maior eficácia, bem como na utilização de recursos financeiros escassos em detrimento das demandas internas. Some-se a isto a necessidade do engajamento dos gestores e servidores para consecução da missão institucional. Logo, a gestão de pessoas precisa alinhar suas ações à estratégia institucional

para maximizar resultados e minimizar as incertezas do ambiente externo, garantindo a obtenção dos resultados pretendidos pela instituição.

Nessa perspectiva gerencialista, a defesa da implementação do planejamento de longo prazo também nas IFES vem ganhando força. A compreensão acerca da importância do planejamento vai além do âmbito das empresas privadas. Ele vem sendo considerado fundamental tanto para as organizações privadas quanto para as públicas e até para o chamado terceiro setor em virtude dos resultados alcançados com sua prática (RIBEIRO; ANDRADE, 2012)

Nas organizações públicas, o planejamento estratégico é mais recente que na esfera privada, sendo crucial para a melhoria da sua eficiência, eficácia e efetividade e na prestação de serviço à sociedade. Vários autores expressam a importância do planejamento estratégico na gestão pública para o desenvolvimento das instituições governamentais (CARDOSO JR; PINTO; LINHARES, 2010; CARDOSO JR, 2015).

Nas IFES, essa prática também é contemporânea, posto que vem sendo considerada uma tarefa desafiadora em virtude da diversidade de grupos de interesses, valores, expectativas e crenças, bem como pela insuficiência de recursos a elas destinados. Ademais, os indivíduos que dela participam têm qualificação elevada, fato que influencia a necessidade de participação e debate (SANTOS; FREITAS JR; VARVAKIS; BARBIRATO, 2009).

Especificamente na UFPE, o seu planejamento estratégico potencializa a necessidade de melhorar o seu desempenho passando a "ser uma universidade de classe mundial, comprometida com a transformação e desenvolvimento da humanidade" (UFPE, 2013). Para isso, é necessário atingir "níveis superiores de qualidade na formação de pessoas e na geração de conhecimento" (UFPE, 2013). Assim sendo, avançar na direção de uma gestão mais flexível e ágil, aperfeiçoando os seus processos, procedimentos e a comunicação é essencial. Em relação à gestão de pessoas, apontam-se desafios de mudanças de cultura quanto à avaliação, à profissionalização da gestão e ao desenvolvimento de competências dos servidores por meio da capacitação e qualificação para alcançar os resultados organizacionais (UFPE, 2013).

Para as organizações atingirem seus objetivos estratégicos, faz-se necessário o alinhamento externo e interno e isso somente será possível por meio do envolvimento das pessoas (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Nesse sentido, Ulrich (2000) entende que o desafio da área de gestão de pessoas quanto à atuação na contribuição dos funcionários parece ser um dos papéis mais complexos dessa área, pois se pede a capacitação e o estímulo dos gestores para encontrar maneiras de obter maior envolvimento e comprometimento dos

funcionários. O autor acrescenta, ainda, que se exige da área de gestão de pessoas a implementação de ações integradas as quais possibilitem a concretização dos objetivos estratégicos da instituição, contudo, os resultados das políticas de gestão de pessoas com o desenvolvimento organizacional são maiores se houver alinhamento das atividades fins e meio (ULRICH, 2000).

A importância de mensurar os resultados das práticas de gestão de pessoas e a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional tem se tornado cada vez mais relevante e feito parte do ciclo de gestão estratégica como uma etapa importante (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014). Logo, a gestão de pessoas precisa avaliar as suas ações e implementar estratégias que viabilizem o alcance dos resultados pretendidos pela instituição, eliminando barreiras e prospectando ações (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Diante dessa contextualização, temos a seguinte pergunta de pesquisa: *em que medida as práticas de gestão de pessoas na UFPE estão alinhadas ao seu Planejamento Estratégico (2013-2027)?*

A seguir, serão apresentados os objetivos de pesquisa formulados com vistas a responder a este questionamento de pesquisa.

## **1.1 Objetivos**

Para responder a pergunta de pesquisa anteriormente apresentada foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa geral e específicos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

A presente pesquisa teve como objetivo geral avaliar em que medida as práticas da área de gestão pessoas da UFPE se alinham com o seu planejamento estratégico institucional (2013-2027).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- 1) Identificar e descrever as práticas da área de gestão de pessoas na UFPE;
- 2) Identificar e descrever as demandas do Planejamento Estratégico da UFPE (2013 a 2027) para a área de gestão de pessoas;

- 3) Comparar as práticas da área de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do seu Planejamento Estratégico (2013 a 2027);
- 4) Analisar as aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e as demandas do seu Planejamento Estratégico (2013-2027).

## **1.2 Justificativa e contribuições do estudo**

A relevância dessa pesquisa por vários aspectos, tanto práticos quanto teóricos.

Em relação à contribuição teórica, a abordagem proposta possibilitará uma atualização na tipologia de Gratton e Truss (2003) para instituições públicas com a aplicação em uma IFES, podendo ser replicado, posteriormente, em outras instituições. As universidades públicas federais se distinguem de outras instituições públicas, pois, apesar da centralização das normas de pessoal para o quadro efetivo pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e do seu monitoramento pelos órgãos de controle, como Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), elas possuem autonomia constitucional para exercício, mesmo que limitado, de várias funções nas atividades fins e meio. Poderá, ainda, estimular discussões sobre a aproximação da área de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos também em organizações públicas e, especialmente, nas instituições de ensino superior. Ademais, foram observados poucos ou quase nenhum estudo científico específico sobre o tema proposto o que demonstra seu teor inovador ao ampliar o conhecimento científico sobre a gestão estratégica de pessoas nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Apesar de existirem pesquisas com o intuito de examinar a relação existente entre práticas de gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional, ainda há poucos estudos aplicados à esfera pública e, principalmente, em universidades públicas federais (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

Na perspectiva prática, especificamente para a organização objeto da pesquisa, a UFPE, contribuirá na medida em que seus resultados poderão servir como base ou fonte de informações para o corpo diretivo da própria instituição pesquisada. Permitirá a identificação das práticas de gestão de pessoas que precisam ser aperfeiçoada ou totalmente revistas para fortalecer o desenvolvimento institucional.

O estudo do alinhamento da gestão de pessoas ao planejamento estratégico institucional se fundamenta pela necessidade de examinar os resultados dessa área para a

consecução dos objetivos da UFPE. Até pouco tempo atrás a área de gestão de pessoas era pouco valorizada, sendo vista como “geradora de custos e não agregadora de valor” para as instituições (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011, p. 652).

Poderá, ainda, contribuir para fortalecer ou implementar novas ações na área de gestão de pessoas ou ao realinhamento do planejamento estratégico. Some-se a isto, a possibilidade de auxiliar a tomada de consciência dos gestores no sentido de trabalhar no alinhamento entre as pessoas e as metas organizacionais.

Por fim, a presente pesquisa poderá colaborar com outras Universidades Públicas, em especial com as Federais, quanto a uma apreciação sobre as suas práticas de gestão de pessoas, já que estas são regidas pelos mesmos diplomas legais. Assim, pode estimular o alinhamento da área de gestão de pessoas com o Planejamento Estratégico Institucional de forma a realimentar os processos que compõem essa área.

Para atingir o seu propósito, este trabalho foi organizado em 4 capítulos, sendo o primeiro esta introdução e o último, as conclusões. O capítulo 2 se constitui de todo o embasamento teórico do trabalho. O capítulo 3 configura o percurso metodológico do trabalho. Por sua vez, o capítulo 4 traz a apresentação dos resultados a partir do embasamento teórico da pesquisa. E, por fim, serão apresentadas as conclusões e as recomendações gerenciais.

## **2 Fundamentação teórica**

---

Este capítulo irá apresentar a fundamentação teórica que suporta esta pesquisa, sendo demonstrada uma visão geral dos construtos: gestão estratégica de pessoas, planejamento estratégico e alguns modelos de alinhamento estratégico. Esses temas também serão tratados no que concerne à administração pública, uma vez que esse estudo foi realizado em uma instituição pública.

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas**

A gestão estratégica de pessoas surgiu a partir da década de 1980 com a internalização de novas formas de pensar como parceiro estratégico, tendo como finalidade agregar valor para a organização, por meio da identificação e desenvolvimento de comportamentos e práticas para executar as ações estratégicas organizacionais (DUTRA, 2002). Com as transformações contínuas tanto do ambiente externo quanto do interno, a gestão de pessoas precisou se reposicionar para atuar nesse novo cenário internacionalizado, tecnológico e veloz. A integração de seus subsistemas e a capacidade de influenciar e ser influenciado no desempenho da organização transformaram-na em premissa básica, quebrando o paradigma de simples executor da folha de pagamento (DUTRA, 2002).

Por sua vez, Motta e Vasconcelos (2010) acrescentam que o desafio das organizações está no equilíbrio da articulação do desempenho dos indivíduos ao da organização, passando do alinhamento do indivíduo ao cargo (produtividade, tarefa, cargo) para os objetivos das organizações sem perder de vista o contexto do ambiente externo.

Para Dutra (2002), a estratégia da gestão de pessoas está diretamente ligada à estratégia da organização e elas influenciam-se mutuamente, levando em consideração o ambiente externo e o interno. Com essas novas perspectivas, a gestão de pessoas precisou passar por transformações, saindo do operacional, para enfrentar os desafios emergentes como: a evolução do conhecimento e da comunicação; a participação do Estado; posicionamento no mercado em que atua; internacionalização; demandas da sociedade e contingenciamento econômico. No âmbito interno, outro aspecto relevante é o índice cada vez maior de capacitação das pessoas e as novas formas de negociação exigidas pela diversificação da força de trabalho que tornam a gestão organizacional ainda mais complexa (DUTRA, 2002; ULRICH, 2003).

Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança, auxiliando a organização na busca dos seus objetivos com a missão de implementar políticas e práticas adequadas ao novo cenário para aproveitar as oportunidades e enfrentar as dificuldades ou ameaças (IVANCEVICH, 2011).

Na visão de Davel e Vergara (2012), a gestão de pessoas possui um conjunto heterogêneo de abordagens, deixando de ser vista como uma área onerosa para as organizações e passando a ser cobrada pelos resultados, ganhando espaço dentro das organizações. Os papéis e abordagens atribuídos à área de gestão de pessoas são definidos e classificados diferentemente a depender do autor, conforme Quadro 1 (2).

Quadro 1 (2) - Consolidação das abordagens da gestão de pessoas na literatura

<b>Teórico</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Pontos Convergentes</b>
Ulrich (2000; 2003)	Parceiro estratégico Agente de mudanças Especialista administrativo Administrador da contribuição dos funcionários	Alinhamento vertical e horizontal.
Dutra (2002)	Parceiro estratégico Funcional Sistêmica Desenvolvimento de Pessoas	Alinhamento horizontal e vertical
Ivancevich (2011)	Funcional Estratégica	Alinhamento vertical e horizontal
Davel e Vergara (2012)	Funcionalista Estratégica Política	Alinhamento vertical e horizontal

Fonte: Elaboração própria (2015)

Segundo Ulrich (2003), para responder aos novos desafios, os profissionais de gestão de pessoas devem atuar com foco do estratégico ao operacional para agregar valor à organização, tornando-a mais competitiva. A vantagem competitiva dependerá de como as estratégias serão executadas, contudo, os profissionais da área de gestão de pessoas podem ajustar as suas práticas à estratégia organizacional. Para que isso aconteça, esses profissionais precisam ter atenção às metas para atingir os resultados de curto e longo prazo da organização por meio de quatro papéis: administração de estratégias de RH; administração da transformação e mudança; administração da infraestrutura da empresa (especialista administrativo) e administrador da contribuição dos funcionários.

Figura 1 (2) - Papéis da área de Gestão de Pessoas



Fonte: Ulrich (1998, p.40)

O foco estratégico propicia atingir os objetivos organizacionais por meio do alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais, participando como parceiro na formulação da estratégia, além de identificar e priorizar as atividades que farão com que a estas se concretizem.

Como especialista administrativo, precisará gerir de forma eficiente e contínua os processos contidos nos sistemas de gestão de pessoas e a movimentação de funcionários no âmbito da organização, pois, também, contribuirá na agregação de valor para a organização.

Para atuar na contribuição dos funcionários, deverá exercer o papel de interlocutor e agente para realização de suas necessidades, possibilitando ganhos para as pessoas e para a organização. Na verdade, trata-se do fortalecimento do contrato psicológico entre o funcionário e a organização por meio das seguintes atividades: “ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis” (ULRICH, 2003, p. 47). Nesse papel, o autor defende ser essencial a confiança que os empregados têm na área de gestão de pessoas, pois a fragilidade nessa relação resultará em baixo desempenho pelos funcionários. Além disso, acrescenta que, para aumentar a contribuição dos funcionários, faz-se necessário envolvê-los nos processos de trabalho, ouvindo suas sugestões e provendo de recursos para que eles possam executar suas atividades a contento.

Outro aspecto é a capacidade de reagir agilmente às mudanças, identificando onde há necessidade de melhorias para o sucesso da organização. Ulrich (2003) elenca três tipos de

mudanças: referentes a processos gerenciais; culturais, e que promovem iniciativas para viabilizar novos procedimentos, projetos ou programas.

Na ótica de Dutra (2002, p.17), a gestão de pessoas é responsável por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Esse equilíbrio se deve às transformações ocorridas nos últimos tempos as quais, por sua vez, mudaram as expectativas das pessoas em relação às organizações. As bases estruturais para atender as demandas e conciliar os interesses de ambos devem estar relacionadas ao compartilhamento de responsabilidades. Dessa forma, devem-se estabelecer diretrizes delimitadoras tanto para as decisões organizacionais e os comportamentos das pessoas nas organizações, como também quanto aos procedimentos, métodos e técnicas que as orientem de forma holística com a finalidade de atingir os resultados institucionais. Ainda segundo o autor, a efetivação das políticas de gestão de pessoas tem seus resultados influenciados fortemente pelas informações e comunicação.

Dutra (2002) apresenta para a gestão de pessoas os seguintes papéis: a) funcionalista como um conjunto de atividades objetivas; b) sistêmico como parte de um sistema maior e com ele interagindo com todas as partes da organização; c) parceiro estratégico; e, d) desenvolvimento de pessoas para aquisição de competências essenciais.

Por sua vez, Ivancevich (2011, p. 49) assegura que os “processos de gestão de pessoas precisam estar em sintonia com a missão, visão e as metas organizacionais”. Ademais, o autor salienta que diversos fatores influenciam e afetam essa área, como: 1) influências ambientais externas (normas e legislação governamentais, sindicatos, situação econômica, competitividade, composição e diversidade da força de trabalho e localização geográfica); e 2) influências ambientais internas (estratégias, metas, cultura organizacional, natureza da tarefa, grupo de trabalho, experiência e estilo do líder). Diante do cenário de “concorrência global”, Ivancevich (2011) aponta para a necessidade da área de gestão de pessoas “otimizar as qualificações, os talentos e a criatividade de cada funcionário”, requerendo, assim, a utilização mais efetiva do seu potencial visando garantir os resultados organizacionais. Além disso, o autor alerta quanto à necessidade de se investir no estudo da gestão da diversidade da força de trabalho presente no mercado e que adentra nas organizações, pois ela tem influência nas políticas de gestão de pessoas, sendo parte das responsabilidades dos gestores.

Davel e Vergara (2012, p. 6) afirmam que a evolução dos estudos organizacionais demonstra a complexidade da área de gestão de pessoas, apresentando para essa área as seguintes abordagens: funcionalista, estratégica e política.

A abordagem funcionalista volta-se para técnicas e procedimentos como ferramentas para operacionalizar as atividades, tais como: seleção, treinamento, remuneração e avaliação de desempenho. A estratégica, por seu turno, procura alinhar o conjunto de funções e políticas da área de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais e a política, pois devem ser consideradas as convergências e divergências entre os interesses das pessoas e da organização. Ainda de acordo com Davel e Vergara (2012, p. 4), a gestão de pessoas tem sido “baseada em técnicas, modelos e instrumentos racionais e objetivos” e que, na contemporaneidade, “precisa considerar mais as questões da subjetividade.”

A abordagem estratégica apresenta algumas características como: o alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias da organização; a responsabilidade pela gestão de pessoas como papel de todos os gestores; o foco nos indivíduos; e, o comprometimento pela estratégia cabendo a todos os membros da organização.

A abordagem política diferencia-se das outras por considerar as consonâncias e dissonâncias entre indivíduos e organizações, tendo como pressuposto a participação ativa dos funcionários. Assim, questões sociais, organizacionais e individuais influenciam as políticas de gestão de pessoas, gerando conflitos, cujo papel de intermediá-los é da área de gestão de pessoas (DAVEL; VERGARA, 2012).

As políticas e práticas na gestão de pessoas devem apresentar estreita correlação com os objetivos estratégicos da organização (ULRICH, 2000; DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011; DAVEL; VERGARA, 2012; COSTA, 2012). Parece inegável também que, ao longo dos tempos, aumentou a amplitude das funções da área de gestão de pessoas e a necessidade de comprometimento com o planejamento estratégico organizacional (COSTA, 2012).

A gestão de pessoas contemporânea precisa atuar nos aspectos técnicos (funcionais ou instrumentais), estratégico (parceiro) e político (social), buscando o equilíbrio entre os interesses dos funcionários e da organização com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (DUTRA, 2002; FLEURY; FLEURY, 2004; DAVEL; VERGARA, 2012).

### **2.1.1 Práticas de gestão de pessoas**

As práticas de gestão de pessoas são basilares para o desempenho da organização tendo em vista que podem “gerar melhoria na motivação, satisfação no trabalho, maior comprometimento com atividades e tarefas, melhoria da qualidade dos relacionamentos entre indivíduos e equipes, e aumento das capacidades e geração de competências” para as pessoas e para a organização (RIBEIRO et. al., 2015).

O conjunto dessas políticas e práticas na organização, também chamado de bases estruturais, orienta comportamentos os quais são considerados compromissos vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a organização, ao clima e as relações individuais e grupais. Essas políticas são realizadas por meio de processos de gestão que são interações entre partes de um sistema com uma finalidade e atendendo diretrizes estabelecidas (DUTRA, 2002).

Segundo Dutra (2002), os processos são classificados de acordo com os objetivos em: 1) movimentação, tendo como objetivo dar suporte a toda circulação de funcionários, como captação, internalização, transferências e promoções; 2) desenvolvimento, tendo como finalidade o estímulo e o desenvolvimento através da capacitação, carreira e desempenho; e, 3) valorização cujo resultado pretendido é a distinção das pessoas por meio da remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Os processos da área de gestão de pessoas, enquanto especialista administrativo, devem ser bem gerenciados com a finalidade de garantir a sua execução da melhor maneira possível, possibilitando economia para a organização por meio da melhoria dos procedimentos operacionais, tornando-os mais rápidos e mais flexíveis, e resultando, assim, em eficácia para a área de gestão de pessoas e toda a organização (ULRICH, 2003). O autor salienta, ainda, a credibilidade como outro ganho com esses resultados, pois ela abrirá espaços para essa área executar a estratégia. No entanto, a sua ação deve ser focada do operacional ao estratégico, atuando em seus múltiplos papéis de forma equilibrada.

A forma como funciona a área de gestão de pessoas nas organizações pode revelar orientações de como a área é encarada. A literatura discorre sobre uma diversidade de práticas de gestão de pessoas, as quais se diferenciam, tanto na forma quanto na nomenclatura, de acordo com o contexto organizacional (RIBEIRO et al., 2015).

A seguir, no Quadro 2 (2), são apresentadas as diversas práticas ou modelos de gestão de pessoas apresentadas ao longo desse referencial e que foram consolidadas a partir de Ulrich (2000, 2003), Dutra (2002), Ivancevich (2011), Davel e Vergara (2012).

Quadro 2 (2) - Modelos ou Práticas de Gestão de Pessoas

<b>Pesquisador</b>	<b>Modelos ou Práticas de gestão de pessoas</b>
Ulrich (2000, 2003)	Especialista Administrativo – contratação, treinamento, avaliação de desempenho, premiações, promoções e gerir o fluxo de funcionários na organização; Parceiro Estratégico - definição da estratégia e estrutura organizacional, atuação em programas para mudanças culturais e avaliação da própria atuação; Agente de Mudanças - desenvolvendo a capacidade de aceitar as mudanças; Administrador das Contribuições dos Funcionários - orientação e capacitação dos gestores para elevar o moral dos funcionários, sendo a voz dos funcionários,

	oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
Dutra (2002)	Planejamento e dimensionamento do quadro de pessoal; Processo de avaliação e orientação das pessoas; Políticas e práticas salariais; Desenho e gestão de carreira; Definição das ações e sistemas de gestão do desempenho da empresa e das pessoas Relações trabalhistas.
Ivancevich (2011)	Cumprimento da legislação voltada a oportunidades iguais de empregos; Análise de cargos (Plano de Carreira); Planejamento de recursos humanos; Recrutamento, seleção e orientação de funcionários; Avaliação de desempenho e compensação (remuneração e benefícios); Treinamento e desenvolvimento; Relações trabalhistas; Segurança, saúde e bem-estar.
Davel; Vergara (2012)	Planejamento de recursos humanos; <i>Job analysis</i> ; Recrutamento e seleção; Avaliação de desempenho; Treinamento e desenvolvimento; Melhoria organizacional; Remuneração; Direitos dos empregados; Segurança e saúde; Relação com sindicatos.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Autores como Dutra (2002) e Ivancevich (2011) recomendam que, independente da forma como são realizadas, essas práticas estejam em sintonia com a missão, a visão e os objetivos organizacionais, devendo ainda considerar as influências externas e internas. Portanto, as práticas ou o modelo de gestão de pessoas implementados pela organização são considerados fundamentais na concretização dos seus objetivos. Contudo, devem estar integradas e alinhadas ao planejamento de longo prazo da instituição. Dentre as práticas de gestão de pessoas mais recorrentes são descritas a seguir:

- Planejamento e dimensionamento do quadro de pessoal trata-se da análise das demandas de pessoal presentes e futuras, eliminando lacunas entre fornecimento e demanda. Esse planejamento envolve o quantitativo e qualitativo de pessoas necessárias para cada atividade da organização, observando a aquisição de novas tecnologias, reestruturações, modelo de gestão, qualificação dos empregados, contratações e movimentação no âmbito da organização (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011);

- Estrutura de carreira e cargos define os requisitos para ingresso, competências necessárias para o cargo e suas atribuições, salários, a sucessão de posições. O enriquecimento vertical de cargos tem como finalidade atender as necessidades de crescimento, reconhecimento e responsabilidade dos empregados. A condição para a efetividade da administração de

carreiras é que as diretrizes devem estar alinhadas à estratégia, incorporando instrumentos de gestão, levando-se em conta os padrões culturais da instituição e as suas necessidades concretas (DUTRA, 2002). O planejamento e a definição de cargos são primordiais e parte da função de gestão de pessoas, cujos objetivos são selecionar a pessoa certa para a organização; conhecer as qualificações necessárias para o cargo; possuir sistema de compensação atrelado às responsabilidades e, no que se refere ao planejamento estratégico, constituir-se como uma ferramenta para ajudar a organização a alcançar os seus resultados (IVANCEVICH, 2011). A carreira deve atender as demandas dos empregados e da organização, possibilitando o desenvolvimento mutuo (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011);

- Recrutamento e seleção têm como suporte a descrição do cargo, seus requisitos para ingresso, salário e benefícios, atribuições e competências necessárias para atender as demandas da organização. Do ponto de vista dos candidatos ao cargo estes também idealizam o tipo de empresa e condições de trabalho (IVANCEVICH, 2011);

- Avaliação de desempenho ou gestão do desempenho é o processo que tem como objetivo alinhar o desempenho dos funcionários com as metas da organização. Esse processo deve definir, mensurar, monitorar e oferecer *feedback* a respeito do desempenho do funcionário ou seja, o conjunto de entregas. O momento da avaliação crucial para avaliador e avaliado, como também para a organização, pois deve possibilitar: identificar a necessidade de capacitação, ser capaz de encorajar iniciativas, desenvolver senso de responsabilidade e estimular esforços para melhorar o desempenho. Vários são os métodos utilizados nos processos de avaliação de desempenho como: Comitê de vários avaliadores, realizada pelos pares, por supervisores, autoavaliação, combinação de abordagens (360 graus), entre outros (IVANCEVICH, 2011). De acordo com Dutra (2002) a melhor forma de medir o desenvolvimento é pela própria pessoa e pela chefia imediata com acompanhamento da chefia mediata;

- Remuneração exprime a importância relativa da pessoa para a organização e seu *status* profissional para o mercado. Está relacionada ao tipo de contribuição e retorno que a pessoa dá para a empresa (DUTRA, 2002). O salário estabelecido por meio da avaliação de cargos é usado para potencializar algumas funções que permitirão uma maior contribuição para a eficácia organizacional. Esse método, embora passível de erros quanto ao julgamento, concede satisfação para os funcionários e a retenção do pessoal desejado para a organização (IVANCEVICH, 2011). Nesse sentido, a pesquisa realizada Savaris et. al. (2013, p. 49) corrobora que “a avaliação e estruturação do *ranking* de cargos viabilizou algumas opções de

plano de carreira para os colaboradores, alternativas que não faziam parte do quadro estrutural da organização previamente”, possibilitando maior retenção de funcionários de alto potencial.

Contudo, no serviço público, a estruturação da carreira não possibilita essa estruturação defendida por Ivancevich (2011) e Savaris et. al. (2013), pois é estabelecida remuneração fixa na estrutura de carreira (BERGUE, 2014). De acordo com Dutra (2002, p. 188), "a remuneração fixa é objeto de grande preocupação da literatura e das empresas por ser o principal elemento de diferenciação das pessoas nas empresas.";

- Benefícios são considerados compensação financeira indireta, na atualidade, são regulamentados por normas específicas e vem crescendo consideravelmente (IVANCEVICH, 2011). No Brasil, considerado uma remuneração complementar, permite maior segurança ao empregado que de outra forma não teria acesso (DUTRA, 2002);

- Orientação dos empregados atende várias finalidades da socialização até a legislação no que concerne aos direitos e deveres. Essa atividade é realizada pelas chefias, área de gestão de pessoas e pelos sindicatos (IVANCEVICH, 2011);

- Capacitação e desenvolvimento que também servem para orientar e desenvolver servidores para adequar as competências necessárias ao cargo e ao desenvolvimento institucional, podendo ser formal e informal (DUTRA, 2002). É fundamental o levantamento das necessidades de desenvolvimento individual e institucional, sendo utilizados vários métodos para essa etapa como, por exemplo, entrevistas, pesquisas, análise de registros realizados nas avaliações de desempenho, observação, discussões com as chefias e os desafios institucionais a partir do seu planejamento (IVANCEVICH, 2011). O desenvolvimento deve ser desde o ingresso, para combater as dificuldades iniciais, até o preparatório para aposentadoria (IVANCEVICH, 2011).

As ações de educação formal visam processos de longo prazo por meio do desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, senso de aprendizagem contínua, fomentar soluções inovadoras na instituição (BERGUE, 2014);

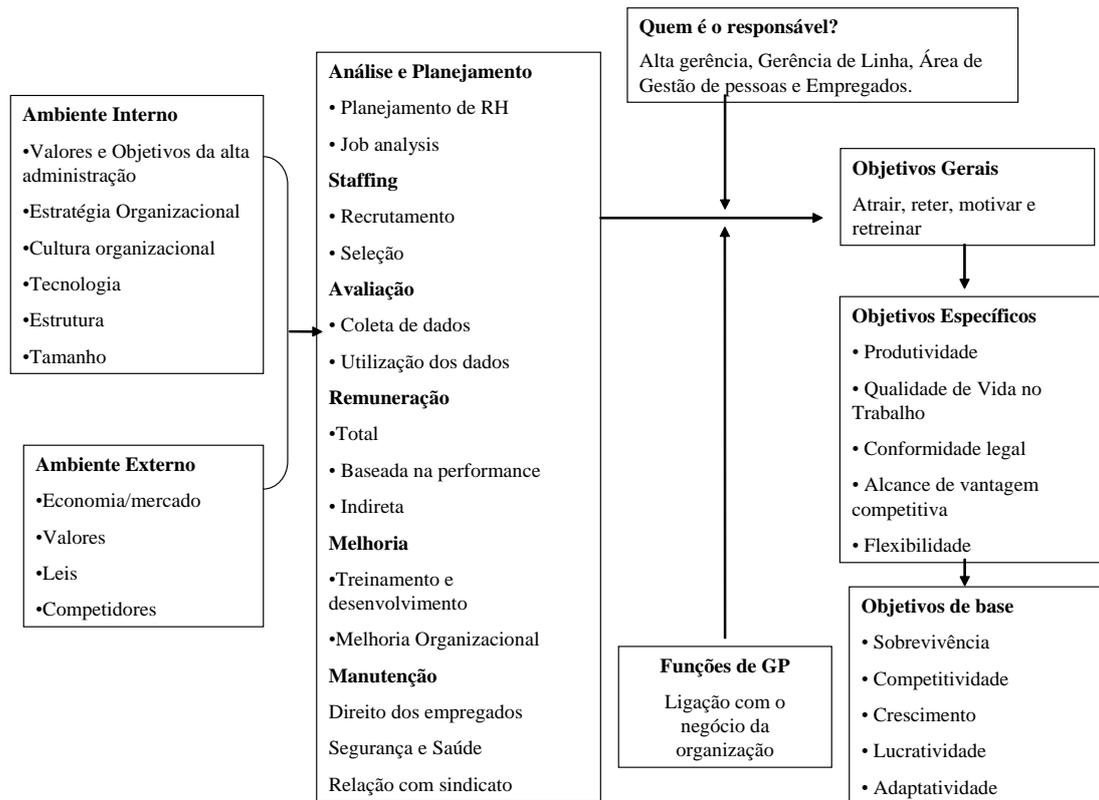
- Segurança, saúde e bem-estar no trabalho que diz respeito ao cuidado com o ambiente de trabalho, envolvendo desde os aspectos de exposição de riscos à saúde (periculosidade e insalubridade) do trabalhador, como também às relativas à convivência com os colegas e chefias. A saúde ocupacional já vem sendo tratada no âmbito regulatório mundialmente. Ideal que as questões de saúde e segurança no trabalho sejam observadas de maneira integrada, tendo a colaboração de todos os gestores e servidores da organização (IVANCEVICH, 2011);

- Relações trabalhistas e sindicais, essa relação empregado x organização se tornou mais complexa em função das mudanças das expectativas e necessidades dos funcionários e, por outro, devido à relação com os sindicatos (DUTRA, 2002). Essa crescente demanda se dá pela qualificação dos funcionários que ingressam nas organizações (DUTRA, 2002);
- Melhoria organizacional ou *design* organizacional, neste caso, como parceiro estratégico a área de gestão de pessoas deve estimular e liderar discussões sobre o modelo de gestão da organização, articulando com transparência e consistência (ULRICH, 2003);

Na perspectiva de Davel e Vergara (2012), os objetivos e as funções da administração de gestão de pessoas devem ser um conjunto articulado de ações, convergindo os interesses da organização, dos funcionários e os da sociedade. Partindo desse pressuposto, a área de gestão de pessoas executa ações com foco nas atividades administrativas como, por exemplo, seleção, capacitação, remuneração e avaliação, além de observar o ambiente ao concentrar-se, também, no planejamento e diversidade da força de trabalho, na avaliação do comportamento, na melhoria do ambiente de trabalho e nas relações trabalhistas.

Na Figura 2 (2), são apresentadas as intervenções da área de gestão de pessoas vislumbrando ao ambiente interno e externo e, ainda, suas influências econômicas, legais, valores e outras organizações atuantes na mesma atividade e com as quais concorrem seja por recursos seja por um melhor posicionamento.

Figura 2 (2) - Objetivos e funções da gestão de pessoas



Fonte: Shuler e Huber (1993) e Shuler (1996) apud Davel e Vergara (2012)

No modelo representado na Figura 2 (2), ressaltam-se as características do ambiente interno como valores, estratégia, cultura organizacional, tecnologias, estrutura e tamanho da organização, as quais se relacionam com o ambiente externo e interferem nas funções de gestão de pessoas. Essas atividades devem ser implementadas e revisadas buscando atrair, reter funcionários motivados para executar suas tarefas, atingindo os objetivos das pessoas e das organizações (DAVEL; VERGARA, 2012).

No modelo acima apresentado, os autores defendem a necessidade de manutenção do quadro de pessoal nas organizações com um desempenho satisfatório, atendendo não apenas à conformidade legal, mas, também, buscando o bem-estar do trabalhador nas organizações (DAVEL; VERGARA, 2012).

É importante destacar que o bem-estar do trabalhador nas organizações tem sido um tema explorado na academia, além de ser objeto de ações das organizações visando à melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Nesse sentido, Davel e Vergara (2012) apontam a qualidade de vida no trabalho como um dos objetivos específicos da área de gestão de pessoas.

Na perspectiva de Sampaio (2012), a visão da qualidade de vida no trabalho tem como finalidade reduzir o rigor normativo e *taylorista*, buscando maior humanização nas relações de trabalho e bem-estar para o trabalhador. A qualidade de vida no trabalho é entendida como um “guarda-chuva teórico” com aplicação prática nas organizações para atender as necessidades dos indivíduos e grupos (bem-estar), objetivando o aumento da satisfação no trabalho e a participação no processo decisório organizacional (SAMPAIO, 2012).

A abordagem de bem-estar fatorial de qualidade de vida do empregado é ampla, originária da visão da saúde biológica, psicológica, social e organizacional, podendo ser percebido como sentido do trabalho, relativo à relação entre as atividades desempenhadas pelo indivíduo e o ambiente de trabalho, considerando, ainda, os aspectos econômicos e políticos (SAMPAIO, 2012).

Por sua vez, Andrade e Veiga (2012) entendem que os programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT) subsidiam atividades que favorecem a prevenção e a promoção da saúde, além de outras ações que visam atender as necessidades dos trabalhadores e ao seu bem-estar, garantindo um ambiente laboral seguro e humanizado. Os autores ressaltam, ainda, que a qualidade de vida no trabalho é tarefa de todos e responsabilidade da organização.

Ribeiro et. al. (2015) destacam a existência de uma diversidade de programas e ações de gestão de pessoas que são identificados em duas perspectivas: universalistas, com o entendimento de que as melhores práticas devem ser implementadas independentemente do contexto organizacional; e de ajustamento, com a visão de que as políticas de gestão de pessoas dependem do tipo de negócio, necessitando do alinhamento vertical e horizontal e, também, considerando a forma como são implementadas.

## **2.1.2 Gestão de pessoas na administração pública**

A administração pública como área do conhecimento e de ação do Estado tem evoluído ao longo de sua história, contudo, percebem-se relações estreitas com as práticas adotadas nas organizações privadas (FICHER, 1984).

No conceito trazido por Meirelles (2003, p. 78), administração pública seria “[...] o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Dessa maneira, a função precípua da administração pública é atender ao interesse público e as necessidades sociais, utilizando-se para isso da estrutura administrativa, bem como dos meios que a legislação permite.

Sob a perspectiva de Di Pietro (2003, p. 46), a administração pública deve ser vista em três aspectos:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da autoexecutoriedade, ainda que de caráter provisório.

Assim, a administração pública abrange o conjunto das pessoas coletivas públicas e, também, os órgãos que exercem atividades administrativas, agindo sempre em nome do interesse coletivo (BRULON; PECI, 2013).

As atividades administrativas foram executadas durante muito tempo por meio de um conjunto de procedimentos burocráticos para assegurar que as decisões e ações fossem consistentes, formalizadas e executadas sistematicamente com a aplicação de regras e processos impessoais (BROWN, 2004). Nesse contexto, o autor acrescenta que a administração de pessoal tradicional era regida por normas e procedimentos voltados para viabilizar as suas funções básicas de Estado (BROWN, 2004).

No Estado burocrático, a separação entre o operacional e o intelectual era muito contundente, ou seja, as pessoas que realizavam atividades operacionais não eram estimuladas a pensar (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Na visão desses autores, deve-se entender a burocracia associada ao contexto histórico, econômico e político.

O modelo burocrático encontrou notável disseminação global na administração pública apresentando três principais características, a saber: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Com a finalidade de evitar a discricionariedade individual, esse modelo definiu atividades, deveres, responsabilidades e todas as formas de relação por meio de normas, tendo a estrutura organizacional bem definida com o objetivo de evitar a apropriação individual do poder. Em relação ao profissionalismo, o princípio está na meritocracia “como critério de justiça e diferenciação” onde as pessoas têm acesso ao cargo pela aferição da competência técnica e do conhecimento (SECCHI, 2009). Outras características, ainda, são destacadas pelo autor e vislumbradas nesse modelo que são: a estruturação rígida da carreira, salários e promoções definidas por normas (SECCHI, 2009). É nesse cenário que ganha vulto uma acomodação institucional *taylorista*, cuja tônica é a eficiência organizacional (SCHIKMANN, 2010).

Após a Segunda Guerra Mundial, as críticas decorrentes das disfunções do modelo burocrático deram espaço ao surgimento da administração gerencial ou gerencialismo, o qual foi impulsionado, também, pelo aumento das despesas públicas, pelo resultado do investimento em políticas sociais e do crescimento do tamanho do Estado. Nesse cenário, a necessidade de melhorar os gastos públicos e as demandas por melhores serviços levaram os governos a realizarem reformas para tornar as práticas de gestão mais flexíveis e orientadas para produtividade, desempenho e eficiência na prestação dos serviços (CURRISTINE; LONTI; JOUMARD, 2007; SECCHI, 2009).

No Brasil, com a democratização das relações entre governo e sociedade e a reforma administrativa, em 1995, foram necessárias a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da administração pública federal (BRESSER PEREIRA, 1999).

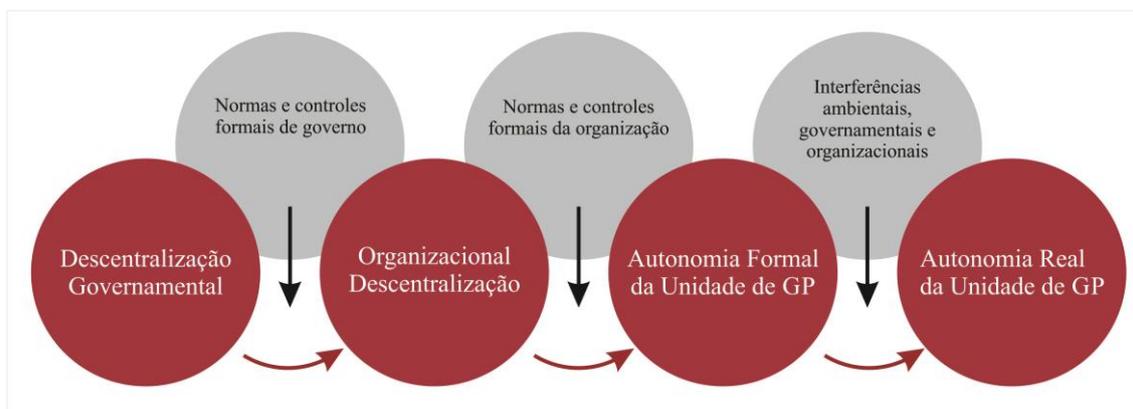
Assim sendo, configura-se que a evolução da gestão de pessoas seguiu em paralelo com as reestruturações gerenciais e as reformas do setor público. Essas reformas administrativas levaram o Estado a buscar eficiência e resultados, principalmente, com a Nova Gestão Pública (gerencialismo) que parece ter aberto espaço para a gestão estratégica de pessoas no serviço público (BROWN, 2004). Portanto, essas reformas contribuíram para a introdução da gestão de pessoas estratégica no setor público, sobretudo, quando esta experimentou uma mudança de cultura ligada à regra para uma cultura baseada no desempenho.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como “[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Isto posto, é inegável a vinculação da gestão de pessoas no serviço público ao ordenamento jurídico que a cerca e define suas principais práticas, como recrutamento e seleção, carreiras, remuneração, progressão, avaliação de desempenho, vantagens e benefícios. As políticas e práticas da gestão de pessoas nas organizações públicas são restringidas por normas, por orçamento e estão passíveis a decisões governamentais, ficando vulneráveis ao cenário econômico e político em que estão inseridas.

Assim sendo, a área de gestão de pessoas possui uma autonomia limitada tanto pelas normas e controles dos diversos órgãos governamentais quanto pelas características intrínsecas à organização. Especificamente nas IFES, de acordo com os estudos realizados por

Fonseca et. al. (2013), percebe-se uma quantidade significativa de normas em decorrência de sua estrutura colegiada, conforme demonstrado na Figura 3 (2).

Figura 3 (2) - Autonomia da gestão de pessoas no Serviço Público Federal



Fonte: Fonseca et. al., (2013).

Em relação ao alinhamento das práticas de gestão, na perspectiva de Fonseca et. al. (2013), o alinhamento vertical e horizontal pode não corresponder à prática de organizações públicas que são regidas por ordenamento jurídico rígido e inseridas em um ambiente de controle mais restritivo, tais como as organizações públicas federais. Os autores acrescentam ainda que, nas universidades públicas federais, existem peculiaridades limitadoras da adoção de modelos de gestão originários das organizações privadas, pois as universidades estão inseridas no ordenamento jurídico federal e há pouca autonomia para implementar políticas de gestão de pessoas inovadoras e contemporâneas (FONSECA et. al., 2013).

Corroborando com esse pensamento, Meyer Jr; Pascucci e Mangolin (2012, p. 67) afirmam que a universidade “se reveste de peculiaridades e características próprias não contempladas pelos modelos e abordagens empresariais”. Os autores afirmam que a cultura nas universidades também é fator relevante na forma de ser e de atuar devido às especificidades próprias que impõem outras formas de gestão porque são regidas por uma ampla estrutura colegiada. Essas instituições têm em suas raízes históricas uma cultura acadêmica originária do pensamento múltiplo e diverso, caracterizando sua forma peculiar de administrar e que precisa, desta maneira, ser compreendida dentro dessas especificidades.

Na próxima seção, são apresentados os aspectos históricos e teóricos do planejamento estratégico, outra categoria teórica central deste trabalho.

## 2.2 Planejamento estratégico

O planejamento é um instrumento muito importante e por que não dizer essencial em tempos de instabilidade e elevada concorrência, pois é considerado um plano de longo prazo para responder aos anseios internos e externos da organização, observando a situação atual e estabelecendo objetivos e ações estratégicas para atingir a situação desejada (REZENDE, 2008). Segundo o autor, esse plano é uma ferramenta para orientar as ações e o comportamento organizacional de forma articulada por todas as áreas da organização.

A literatura apresenta muitas definições para o planejamento estratégico, por exemplo, na visão de Rezende (2008, p. 18), o planejamento estratégico “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos estratégicos e ações da organização”. Por sua vez, Mintzberg (2004) entende o planejamento estratégico como um plano formal para produzir resultados articulados na forma de um sistema integrado de decisões cuja finalidade é produzir controle para que as ações pensadas sejam efetivamente realizadas, alcançando o posicionamento pretendido pela organização. Podemos, então, inferir que, para realizar o planejamento estratégico, as organizações necessitam se transformar, sair do cotidiano e pensar estrategicamente o futuro antecipando cenários e aproveitando oportunidades.

O planejamento estratégico também deve ser especificado por meio de instrumento formal com a participação de todas as áreas, visando aos efeitos aspirados e sendo um instrumento importante para tomada de decisão e unificação de visão (REZENDE, 2008). Dessa forma, entende-se que, na realização do planejamento estratégico, é necessário definir métodos, etapas e formas de participação e, para isso, é imprescindível a mobilização e a participação de todos os seus membros, sendo possível, ainda, contar com entes externos à organização. Oportunizar um maior engajamento de todos os membros da organização no planejamento estratégico é indispensável, pois, sem essa participação, aquilo que foi almejado pode ser fadado ao fracasso ou não alcançar os resultados esperados (REZENDE, 2008).

De acordo com alguns autores, o planejamento estratégico deve conter a definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos, haja vista esse ser um dos principais recursos para gerir a organização, pois ele aponta para a direção que todos os seus membros precisam atuar objetivando a concretização da missão organizacional (REZENDE, 2008; PEREIRA, 2010; PALUDO, 2010).

Para Porter (2004), planejamento estratégico é o posicionamento que a organização almeja, procurando combinar os objetivos perseguidos com os meios pelos quais se busca atingi-los para obter diferenciação nos produtos e serviços ofertados. Para isso, as organizações devem ser flexíveis e atuar rapidamente para se adequarem às mudanças ocorridas no ambiente externo.

A partir das visões diferentes e complementares acerca do Planejamento Estratégico, foi possível consolidá-las a partir de seus elementos centrais considerando as contribuições de alguns dos relevantes autores que debruçam seus estudos sobre essa temática. No Quadro 3 (2), essa consolidação é apresentada:

Quadro 3 (2) - Conteúdos do Planejamento Estratégico

Autor (es)	Porter (1986)	Kaplan e Norton (1997)	Resende (2008)	Andrade e Amboni (2010)	Paludo (2010)	Pereira (2010)
Identificar						
Missão						
Visão						
Valores						
Ambiente interno e externo, para identificar: fraquezas e forças; oportunidades e ameaças.						
Objetivos estratégicos						
Ações estratégicas						
Metas						
Indicadores						
Mapa Estratégico						

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como se pôde observar no Quadro 3 (2), os conteúdos do planejamento estratégico não contemplam um único modelo e sua forma varia de acordo com a perspectiva de cada autor. O método escolhido para a elaboração do planejamento estratégico precisa ser adequado ao tipo de organização para evitar desgastes e possíveis insucessos (REZENDE, 2008). Uma das primeiras ações defendida por Rezende (2008) é a constituição de uma equipe multidisciplinar ou multifuncional, na qual os participantes possuem interesses, valores, experiências e competências diferentes, possibilitando produtos consistentes, assim como, alertando para a necessidade de preservação da cultura e valores da organização.

Planejamento é pensar no futuro, mas com ações orientadas e integradas para o alcance do posicionamento desejado. O planejamento estratégico deve conter um conjunto de políticas de forma articulada e é imprescindível para o sucesso da organização, portanto, essas

ações estratégicas devem contemplar todas as áreas em função dos objetivos (MINTZBERG, 2004). Para isso, é possível fazê-lo de três formas: adaptativo, ou seja, quando ele é elaborado após a definição do planejamento da instituição; autônomo, quando não há articulação com o da organização; ou, ainda, integrado, caso seja construído simultaneamente ao da organização, permitindo, assim, a escuta e participação ativa das diversas áreas da organização (REZENDE, 2008; ANDRADE; BOAS, 2009).

Projetar o futuro a partir do diagnóstico do presente é o primeiro passo para um planejamento eficaz e, para tanto, parece relevante refletir acerca dos demais planos, os quais precisam alinhar-se ao estratégico, procurando acompanhar continuamente a realização das ações em caso de haver necessidade de serem feitos ajustes em sua execução. Dessa maneira, para Rezende (2008), alinhados ao planejamento estratégico, devem existir planos intermediários normalmente definidos como plano de desenvolvimento institucional (médio) e de ação (curto prazo) cuja função é estruturar e detalhar os produtos, as metas e os indicadores com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos pretendidos. Esses planos, segundo o autor, precisam ser cíclicos e frequentemente revisados para adequar-se às necessidades e às contingências, objetivando o acompanhamento de sua execução, e, se necessário for, realinhando as ações. A implementação do planejamento e a execução das ações dependem dos gestores e das pessoas, ou seja, estão interligadas as atitudes em relação às ações, métodos, recursos, participação e compromisso de todos os componentes da organização (REZENDE, 2008).

Na esfera governamental, a gestão estratégica também é essencial para o êxito das instituições, mas, como na esfera pública, existem instâncias hierárquicas mais rígidas e um ordenamento jurídico próprio, faz-se necessária a sua observação e respaldo legal na implementação (REZENDE, 2008).

Na Administração Pública Federal brasileira, o planejamento governamental tem início a partir de 1930, sendo o Estado indutor e condutor dessa atividade voltada, inicialmente, para a área econômica e social. Posteriormente, os planos tiveram como objetivos os seguintes: o planejamento de obras e equipamentos, decorrentes das necessidades pós-Segunda Guerra Mundial (1939-1945); o Plano Salte (1949-1953), que priorizou saúde, transporte e energia com foco no desenvolvimento brasileiro na área econômica, muito embora não tenha obtido êxito na redução das desigualdades sociais e nem melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira (SOUZA, 2015).

A partir de 1964, período do regime militar, no que se refere ao planejamento governamental com ênfase no estado capitalista de caráter nacional desenvolvimentista,

planejador e intervencionista, houve a implementação de experiências guiadas pela racionalidade técnica e eficiência econômica (SOUZA, 2015). De acordo com o autor, a sanção da Lei nº 4.320/1964 (BRASIL, 1964) estabeleceu normas de planejamento voltadas para orçamentos e despesas destinadas à União, aos Estados, aos Municípios e ao Distrito Federal. Posteriormente, o Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), em seu artigo 6º, trouxe como princípios fundamentais da administração pública gerencial o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle. Esses dispositivos legais permanecem vigentes até os dias atuais. O Decreto-Lei nº 200/1967 dispõe, ainda, que “[...] ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do país e a segurança nacional, norteados-se segundo planos e programas elaborados” (BRASIL, 1967).

Observa-se outro marco histórico do planejamento governamental brasileiro a partir da Constituição Federal de 1988 com a institucionalização de três planos, a saber: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (BRASIL, 1988). Ainda de acordo com a Constituição de 1988, o Plano Plurianual tem como finalidade estabelecer “diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuadas” (BRASIL, 1988). O PPA tem a periodicidade quadrienal e serve como orientação para a elaboração dos demais planos (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal de 1988 atribuiu ao planejamento um caráter legal que deve ser cumprido pelos gestores públicos visando atender às demandas sociais, além das questões financeiras e organizacionais (PAULO, 2010). Assim, as organizações públicas passaram a elaborar os planos plurianuais com o objetivo de aprimorar a relação entre governo e instituições, alinhando ações e programas para atender aos órgãos de controle (GONÇALVES et. al., 2013).

Em 1998, foi instituído o Decreto nº 2.829/1998 (BRASIL, 1998), que determinou diretrizes para elaboração do PPA, passando o orçamento público a ser aplicado por meio de programas, tendo nestes elencados objetivos, metas, ações, indicadores para atingir os resultados pretendidos, prazo e orçamento com a respectiva fonte de recursos (SILVA et. al., (2013).

De acordo com Silva et. al. (2013), as IFES estão inseridas no contexto de elaboração de planos e programas, entretanto, esses planos são mais voltados para atender às exigências legais e orçamentárias e não como instrumento estratégico. Os autores acrescentam ainda que, nas IFES, observa-se a realização do planejamento estratégico como algo bem mais recente

do que nas organizações privadas, pois essa ação teve início com a crise econômica mundial ocorrida em 2003. Nesse período, algumas instituições realizaram seus planos estratégicos como a UFAL, a UFGD, a UFMA, a UFMG, a UFPA, a UFSC, a UnB e a UNIFAP. (SILVA et. al., 2013).

Silva et. al. (2013) afirmam que a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, com a periodicidade de 5 anos, revelou-se uma novidade para muitas IFES, pois o advento da Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e de suas alterações pela Lei nº 10.870/2004, vinculou “[...] autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino”.

Além dos dispositivos legais mencionados, a institucionalização do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) para avaliação das IFES, instituído pela Medida Provisória (MPv) nº 147/2003 que, posteriormente, foi transformada na Lei nº 10.861/2004 (BRASIL, 2004), reforçou a obrigatoriedade da elaboração do plano, incluindo-o como condição para avaliação das IFES e para autorização dos cursos de graduação. O Decreto nº 5.773/2006 (BRASIL, 2006a), instrumento regulamentador do SINAES, tornou obrigatório o PDI para as IFES, vinculando-o à autorização de várias atividades como a criação, o reconhecimento e a avaliação de cursos de graduação (SILVA et. al., (2013).

O Ministério da Educação (MEC) define o PDI como:

[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2007c).

O MEC exige o cumprimento de requisitos mínimos na elaboração do PDI, como, por exemplo: perfil institucional; projeto pedagógico institucional; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância); perfil do corpo docente; organização administrativa; políticas de atendimento aos discentes (BRASIL, 2007c).

Partindo desse pressuposto, pode-se compreender que as universidades têm sido pressionadas para rever e buscar formas mais eficientes e eficazes, embora nem sempre adequadas às especificidades das IFES seja na gestão ou, principalmente, na área acadêmica, para alcançar desempenhos superiores. É o que constatam Meyer Jr; Pascucci; Mangolin (2012) quando observam que os modelos de planejamento utilizados pelas universidades são

originários de empresas privadas cujas características ambientais externas e internas não se coadunam com as das universidades que, por sua vez, são instituições complexas constituídas de processos gerenciais racionais, políticos e simbólicos peculiares e voltados a interesses de públicos diversos.

Os autores apontam que os resultados do planejamento estratégico em universidades, notadamente, quanto às atividades de ensino, pesquisa e extensão ainda são insuficientes, precisando de pesquisas, e, além disso, afirmam que “a gestão de universidades necessita de profissionais mais qualificados em sua gestão[...]” (MEYER JR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012, p. 68).

Dessa maneira, parece ainda mais oportuno e relevante discutir a questão do alinhamento estratégico da gestão de pessoas no contexto público e de universidades, proposta deste trabalho. A seguir, adentra-se nesta temática de alinhamento estratégico da gestão de pessoas.

### **2.3 Alinhamento estratégico de gestão de pessoas**

O termo alinhamento surgiu originalmente das ciências naturais, tendo aplicação na astronomia, em relação ao alinhamento dos planetas, e na ecologia, quanto à adaptação das espécies ao meio ambiente. Nos estudos organizacionais, percebe-se a sua utilização nas abordagens das contingências e da ecologia organizacional, referindo-se ao “ajuste” da organização ao ambiente em que atua e da estratégia aos recursos internos (MINTZBERG et. al., 2000; MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Na visão de Prieto, Carvalho e Fischmann (2009, p. 319), o alinhamento estratégico é um processo prático cuja finalidade é implementar ações estratégicas aproximando o planejado da execução. Considera-se o alinhamento como um processo contínuo de adaptação às mudanças para trazer todos os negócios da organização para o foco estratégico (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). Pode-se, ainda, entendê-lo como um processo e um resultado que procura ajustar a organização ao ambiente externo e mobilizar os recursos internos para o alcance dos resultados (MILES; SNOW, 1984).

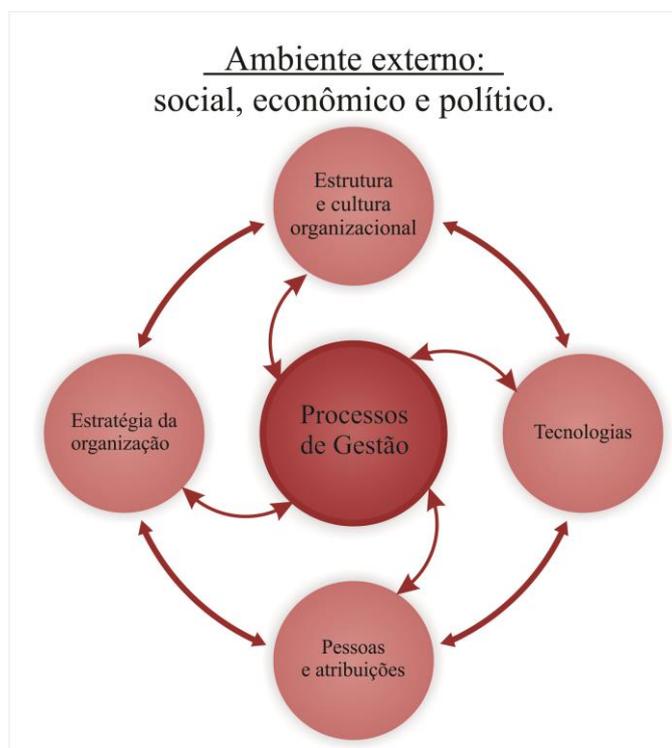
As partes chaves para serem ajustadas incluem a estratégia, as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos (MILES et. al., 1978). Nesse mesmo sentido, Labovitz e Rosansky (1997) acrescentam a necessidade de compartilhamento da estratégia entre as pessoas da organização, uma vez que o alinhamento vertical entre estratégia e pessoas é considerado como essencial e a realização da estratégia somente acontece por meio das pessoas.

O alinhamento está diretamente ligado à estratégia e tem como finalidade o desenvolvimento e a competitividade das organizações, sendo, geralmente, classificado em três dimensões: 1) externo ou vertical, com a perspectiva de ajuste da estratégia organizacional ao ambiente; 2) interno ou horizontal, buscando coerência e convergência de recursos internos tangíveis ou intangíveis à estratégia da organização; e, 3) Alinhamento integrado, quando procura unir as abordagens externa e interna (PRIETRO, 2006).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), quando analisaram em seus estudos os modelos de Labovitz e Rosansky (1997), Kaplan e Norton (1997), Hambrick e Cannella (1989) e Beer e Eisenstat (1996, 2000), identificaram quatro abordagens de alinhamento: 1) mobilizador de recursos organizacionais em torno da estratégia; 2) desdobramento da estratégia em metas de desempenho para o alcance da estratégia; 3) processo de negociação e convencimento da estratégia, onde o estrategista busca eliminar obstáculos; e, 4) como processo de mudança, identificando as barreiras para ação junto às pessoas.

Percebe-se, na literatura, a existência de diversos modelos de alinhamento. O modelo preconizado por Leavitt (1965) constava quatro dimensões: tarefas; pessoas; estrutura e estratégia. Esse modelo foi adaptado por Rockart e Morton (1984), representado na Figura 4 (2), e traz uma abordagem sistêmica com a necessidade de equilíbrio entre cinco dimensões (estrutura organizacional e cultura, tecnologias, indivíduos e papéis, estratégias e processos de gestão). Os autores procuraram identificar os fatores críticos de sucesso, colocando os processos de gestão como centrais e dando significado ao elo entre as outras dimensões, cujo desafio é manter a organização como um conjunto integrado de ações. No plano estratégico, estão incluídos os processos e procedimentos para sua implantação, orçamento e todos os planos funcionais elaborados pelos setores (ROCKART; MORTON, 1984).

Figura 4 (2) - Modelo de Alinhamento de Rockart e Morton (1984)



Fonte: Rockart e Morton (1984)

Diferentemente do modelo de Leavitt (1965), no modelo de Rockart e Morton (1984), como se pode observar na Figura 4 (2), foi considerada a cultura organizacional, uma vez que muitas organizações podem ter a mesma estrutura e apresentarem desempenhos diferentes. Ainda segundo esses autores, a tecnologia afeta as demais dimensões, em especial, a da gestão de pessoas devido não só ao crescimento de informações funcionais, mas, também, à centralização do conhecimento, dado que informação é “poder” e essas informações podem estar dispersas no âmbito da organização (ROCKART; MORTON, 1984).

Miles et. al. (1978) entendem que o alinhamento estratégico está relacionado com a estratégia, a estrutura e os processos de gestão, onde a escolha estratégica é parte direcionada pelo ambiente e parte dependente das escolhas e decisões dos gestores buscarem a contribuição de todos os membros da organização. Para esses autores a adaptação eficaz

[...] depende da capacidade dos gestores, não só para prever e implementar novas estratégias organizacionais, mas também na gestão de pessoas como facilitador. Acreditamos que a capacidade dos gestores para atender condições ambientais do futuro com sucesso gira em torno de sua compreensão das organizações como um todo integrada e dinâmica<sup>1</sup> (MILES et. al., 1978, p. 561).

<sup>1</sup> Tradução própria.

Contrariamente a visão de Miles et al., (1978) e a de Labovitz e Rosansky (1997), que têm como pressuposto central a estratégia, o modelo de Rockart e Morton (1984) coloca como foco os processos de gestão, os quais são entendidos como o planejamento, organização e o controle. Neste último modelo, acrescenta-se, ainda, a cultura organizacional e as tecnologias, uma vez que esses fatores poderão ser limitadores para as organizações alcançarem os resultados pretendidos.

Especificamente em relação à gestão de pessoas, a literatura apresenta como premissa a capacidade de alinhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas (internamente) à estratégia organizacional com a finalidade de obter melhores resultados (ULRICH, 2000; FONSECA et. al., 2013).

Embora o modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997) não possua o foco na gestão de pessoas, ele pode ser utilizado para ajuste estratégico dessa área às estratégias da organização. Kaplan e Norton (2000) postulam que a capacidade de execução das ações planejadas é mais importante do que a estratégia, haja vista exigir que todas as áreas da organização e as pessoas estejam alinhadas e integradas com a estratégia.

Para que as organizações sejam bem sucedidas, as estratégias devem ser transformadas em tarefas do cotidiano para todos os seus membros. Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* cria um *design* estratégico, compreendendo a estratégia e a sua implementação por todos os gestores, tendo como finalidade o planejamento e o seu desdobramento em ações. Assim sendo, tanto pode ser considerado um método para o planejamento como para alinhar a missão e objetivos em ações, indicadores e metas. Para os autores, o grande potencial do *Balanced Scorecard* está na possibilidade de proporcionar clareza, foco e alinhamento das ações estratégia para todos os membros da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme demonstrado na Figura 5 (2), os autores defendem que a liderança deve mobilizar esforços e alinhar recursos (financeiros e tecnológicos) e toda equipe para a execução das estratégias.

Figura 5 (2) - Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Isto posto, Gratton e Truss (2003) entendem que a ponte entre as metas de negócios a serem executadas pelos funcionários requer não somente políticas, mas, também, a determinação para agir por meio de práticas reais. Com essa finalidade, as autoras apresentam um modelo tridimensional para o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional, sendo este alinhamento vertical, horizontal e ação orientada. O entendimento das autoras é contrário à perspectiva mecanicista entre objetivos organizacionais e pessoas, uma vez que se faz necessária uma visão não somente voltada para as políticas, mas sim para as práticas de gestão de pessoas (GRATTON; TRUSS, 2003). Observe-se que não é suficiente apenas o alinhamento vertical e horizontal, segundo Gratton e Truss (2003), também é essencial a terceira dimensão, a denominada ação orientada, cuja responsabilidade recai na forma como as políticas de gestão de pessoas são colocadas em prática pelos gestores e percebidas por meio do comportamento dos funcionários.

As duas primeiras dimensões estão representadas na Figura 6 (2), onde o quadrante superior esquerdo representa uma organização cujas políticas de gestão de pessoas são ainda inconsistente, ou seja, falta maior integração, mas estão alinhadas às metas e às estratégias da organização. No quadrante inferior esquerdo, as políticas de gestão de pessoas não são nem coerentes/consistente, nem alinhadas com os objetivos estratégicos organizacionais e, no inferior direito, as políticas de gestão de pessoas são internamente coerentes/consistentes entre

si, mas não estão ajustadas com os objetivos da organização. Para as autoras, a situação ideal é ter políticas de gestão de pessoas coerentes e consistente, alinhadas com as metas e estratégias organizacionais, esse cenário está retratado no quadrante superior direito da Figura 6 (2) (GRATTON; TRUSS, 2003).

Figura 6 (2) - Modelo com duas dimensões de gestão estratégica de pessoas

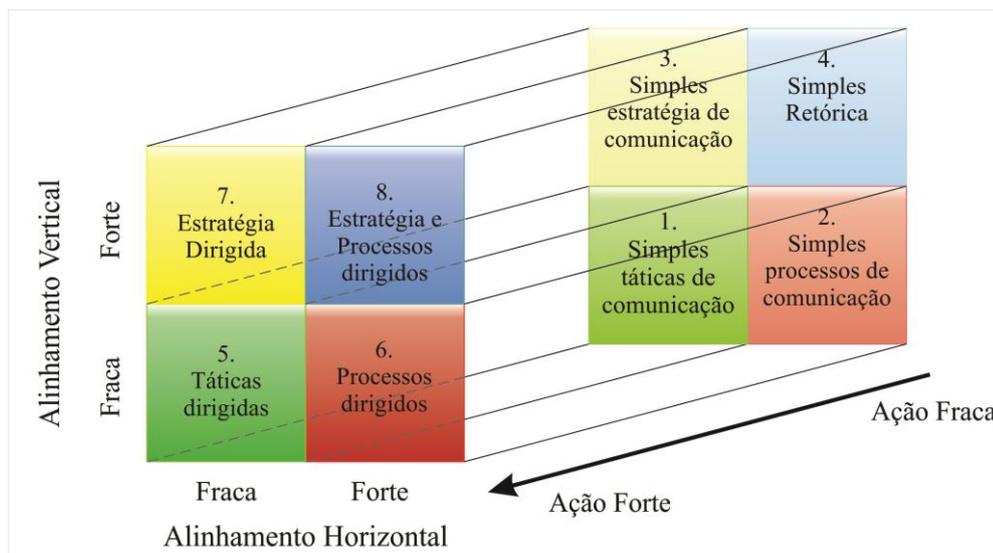


Fonte: Gratton e Truss (2003)

Gratton e Truss (2003) citam dois aspectos relevantes: o primeiro diz respeito às experiências praticadas por empregados quanto à implementação das políticas de gestão de pessoas; e, o segundo aspecto refere-se aos comportamentos e valores dos gestores e à forma como eles estão implementando essas políticas.

A terceira dimensão, a ação orientada, representada na Figura 7 (2), é considerada pelas autoras como a aplicação das políticas de gestão de pessoas na prática, sendo expressa nas ações dos gestores e nos comportamentos dos funcionários. Gratton e Truss (2003) defendem a atribuição de igual atenção às três dimensões estratégicas, com ênfase tanto no desenvolvimento de boas estratégias, como também em fazer acontecer no dia a dia o que foi planejado.

Figura 7 (2) - Modelo tridimensional de gestão estratégica de pessoas de Gratton e Truss (2003)



Fonte: Gratton e Truss (2003)

Gratton e Truss (2003) identificaram vários tipos de atuação da gestão de pessoas nas organizações pesquisadas, tendo por resultados:

1. Mero (ou simples) discurso tático – quando a área de gestão de pessoas não tem suas políticas alinhadas com a estratégia da organização e essas políticas são pouco integradas entre si. Essa situação se caracteriza quando se avalia um conjunto de habilidades no trabalho, mas a organização deixa de proporcionar a oportunidade de adquiri-las. Nesse caso, a organização apresenta pouco ou fraco alinhamento vertical, horizontal e na ação orientada;
2. Mero (ou simples) discurso de processos – embora a área de gestão de pessoas tenha um conjunto de políticas fortes e integradas entre si, estas são desconexas com as praticadas pelo demais gestores estratégicos da organização. Assim sendo, essas políticas deixam de ser colocadas em ação na maioria das vezes e parecem ser vistas dissociadas dos objetivos estratégicos do negócio. Portanto, apresenta pouco ou fraco alinhamento vertical, mas forte alinhamento horizontal e ação orientada fraca;
3. Mero (ou simples) discurso estratégico – as estratégias de gestão de pessoas são claramente articuladas com a estratégia do negócio, mas não são coerentes entre si, nem implementadas pelos gestores. A equipe de gestão de pessoas pode estar próxima às atividades fim e ter alto nível de habilidades estratégicas, mas não estão transformando os objetivos estratégicos organizacionais em políticas de gestão de pessoas. Assim, possui forte alinhamento vertical, mas fraco alinhamento horizontal e ação orientada;

4. Mera (ou simples) retórica – a estratégia de gestão de pessoas está fortemente integrada com as organizacionais, demonstrando, também, coerência com as suas políticas internas, mas não são transformadas em ação pelos gestores e observadas nos comportamentos dos funcionários. Caracteriza-se por forte alinhamento vertical e horizontal e fraca ação no cotidiano;
5. Foco operacional – a área de gestão de pessoas atua de forma tradicional “administrativa ou instrumental”, limitando as suas ações burocráticas pouco integradas entre si com pouco alinhamento às atividades fim da organização. Fraco alinhamento vertical e horizontal e ação orientada forte;
6. Foco nos processos – ocorre em organizações onde a equipe de gestão de pessoas tem fraca habilidade estratégica ou conhecimento do negócio, mas excelentes competências em processos de gestão de pessoas, transformando as práticas em ações. Alinhamento vertical fraco, horizontal e ação forte;
7. Direcionado para a estratégico – observado quando os objetivos globais da área de gestão de pessoas estão incorporados ao planejamento estratégico da organização, com forte controle do desempenho, conduzindo-se as ações de gerir pessoas pelos gestores da organização. Contudo, as práticas de gestão de pessoas não são alinhadas entre si e, nem sempre, implementam-se as melhores práticas. Alinhamento vertical forte, horizontal fraco e ação forte;
8. Foco nas estratégias e nos processos – representa o tipo ideal de políticas de gestão de pessoas, apoiando as mudanças e integrando-se à estratégia organizacional. Os processos de gestão de pessoas são integrados e coerentes, alinhados ao negócio da organização e são aplicados eficazmente por todos os gestores. Apresenta alinhamento vertical e horizontal fortes, como, também, ação orientada forte.

Na perspectiva de Gratton e Truss (2003), as quatro variações de 5 a 7, constantes na Figura 7 (2), são entendidas como as políticas de gestão de pessoas efetivadas na prática e, as referidas no quadrante de 1 a 4, são caracterizadas por uma total falta de ação. De acordo com as autoras, quando a organização tem o diagnóstico de onde se encontra, será possível compreender os desafios a serem enfrentados, saber-se-á como implementar estratégias e como alinhar suas políticas visando a melhores resultados. Gratton e Truss (2003) ressaltam

que, para a organização ser bem sucedida, deve-se: alcançar forte alinhamento vertical; ter boa reputação; construir uma equipe de gestão de pessoas com foco nas suas atividades finalísticas; olhar para o futuro e para o ambiente; alcançar forte alinhamento horizontal; adotar o diálogo criativo; pensar sistemicamente; tomar decisões e executar ações corajosas; manter o melhor quadro de pessoal; foco em fazer; planejar e executar excelentes estratégias de pessoal.

A compreensão até aqui construída sobre as práticas/modelos de gestão de pessoas, sobre o planejamento estratégico e sobre o alinhamento da área de gestão de pessoas, recortando-se no contexto das universidades públicas federais, permitiu construir um arcabouço teórico orientador para uma análise mais qualificada sobre essas categorias no caso da UFPE.

O caminho trilhado neste sentido, norteado pelo atendimento dos objetivos de pesquisa, é apresentado na seção de procedimentos metodológicos, a seguir descritos.

## 3 Procedimentos metodológicos

---

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, justificando as escolhas e detalhando os métodos e as técnicas de análise dos dados coletados para o alcance dos objetivos propostos. Esses procedimentos contam, portanto, como se deu o caminhar dessa pesquisa.

### 3.1 Caracterização do estudo

O presente estudo teve caráter descritivo que, a partir de uma abordagem qualitativa, visou responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos de maneira coerente com a temática e com a finalidade de analisar em profundidade em que medida as práticas de gestão de pessoas da UFPE estão alinhadas ao seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027).

A pesquisa foi descritiva porque apresentou as práticas de gestão de pessoas da UFPE, além da sua análise e interpretação, também identificou os seus fatores determinantes, a partir da percepção dos gestores, através de entrevistas abertas, visando contribuir com um novo olhar acerca do tema estudado (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI, 2009).

O interesse esteve nos detalhes e no conhecimento aprofundado do caso. Por isso, a pesquisa qualitativa se adequou melhor a este estudo, pois não se pretendia limitar os resultados quantificando-os, mas também compreendê-los, bem como as suas razões e significados por meio da percepção dos gestores da UFPE (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

Esse trabalho caracterizou-se como um estudo de caso, pois procurou “[...] compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2005, p. 20) e, ainda, permitiu que a investigação preservasse as características holísticas e significativas dos acontecimentos no ambiente organizacional da UFPE, contexto do qual não podia ser dissociado (YIN, 2005).

Neste trabalho, ainda, foram descritas e analisadas as práticas de gestão de pessoas na UFPE, as demandas do Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027) para a área de gestão de pessoas e as aproximações e os distanciamentos das práticas de gestão de pessoas com o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027).

Com o intuito de complementar e confirmar a análise no que se refere às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas na UFPE com o seu PEI (2013-2027), utilizou-se o *software* Alceste (Analyse Lexicale par Context d’un Ensemble de Segments de

Texte)<sup>2</sup> que surgiu no CNRS (Centro Nacional Francês de Pesquisa Científica), desenvolvido na França na década de 1970, considerado pioneiro no uso da informática na análise de conteúdo (AZEVEDO et al., 2013; PESSOA, 2016).

Uma vez verificada a adequação da técnica às especificidades do problema de pesquisa, essa abordagem torna-se uma rica alternativa metodológica quando vem responder às questões centrais de uma pesquisa e, ainda, quando contextualizada a partir de um enquadramento teórico-conceitual, pois ela pode contribuir com diferentes tipos de dados e resultar em diferentes níveis de conhecimento acerca dos fenômenos sociais (OLIVEIRA, 2015).

Assim sendo, na Seção 3.4, são apresentadas as abordagens por meio do *software* para confirmar e aprofundar as observações quanto às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas na UFPE com o seu PEI (2013-2027).

Para melhor entendimento, no Quadro 4 (3), apresenta-se o resumo dos procedimentos adotados para atender a cada um dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 4 (3) - Resumo dos procedimentos metodológicos para os objetivos específicos

Objetivos Específicos	Método de Coleta	Fonte	Método de Análise
Identificar e descrever as práticas área de gestão de pessoas na UFPE.	Pesquisa documental; Entrevista Individual.	Dados primários: Gestores estratégicos da UFPE (Reitor, Vice-Reitora, Diretores de Centros e dirigentes da PROGEPE) Dados secundários: (documentos institucionais, normas, leis, <i>site</i> )	Análise de conteúdo
Identificar as demandas do Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027) para a área de gestão de pessoas.	Pesquisa documental	Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027)	
Comparar as práticas da área de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do planejamento estratégico para essa área.	Pesquisa documental; Entrevista Individual.	Dados primários (por meio das entrevistas) e dados secundários (documentos institucionais).	
Analisar as aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e o seu Planejamento Estratégico (2013-2027).	Pesquisa de campo; Entrevista Individual	Dados primários (por meio das entrevistas) e dados secundários (documentos institucionais).	Análise de conteúdo com emparelhamento teórico. Complementarmente, fez-se o uso do <i>software</i> Alceste para confirmação e aprofundamento dos resultados.

Fonte: Elaboração própria (2015)

<sup>2</sup> Análise Lexical Contextual de um Conjunto de Segmentos de Texto

## 3.2 Locus da investigação

A UFPE começa sua história em 11 de agosto de 1946, data em que a Universidade do Recife surge a partir da reunião da Faculdade de Direito do Recife (fundada em 1827), da Faculdade de Medicina do Recife (1927), da Escola de Engenharia de Pernambuco (1895), com as escolas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco (1932) e a Faculdade de Filosofia do Recife (1941), mas, somente em 1965, é que recebe a denominação de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2015).

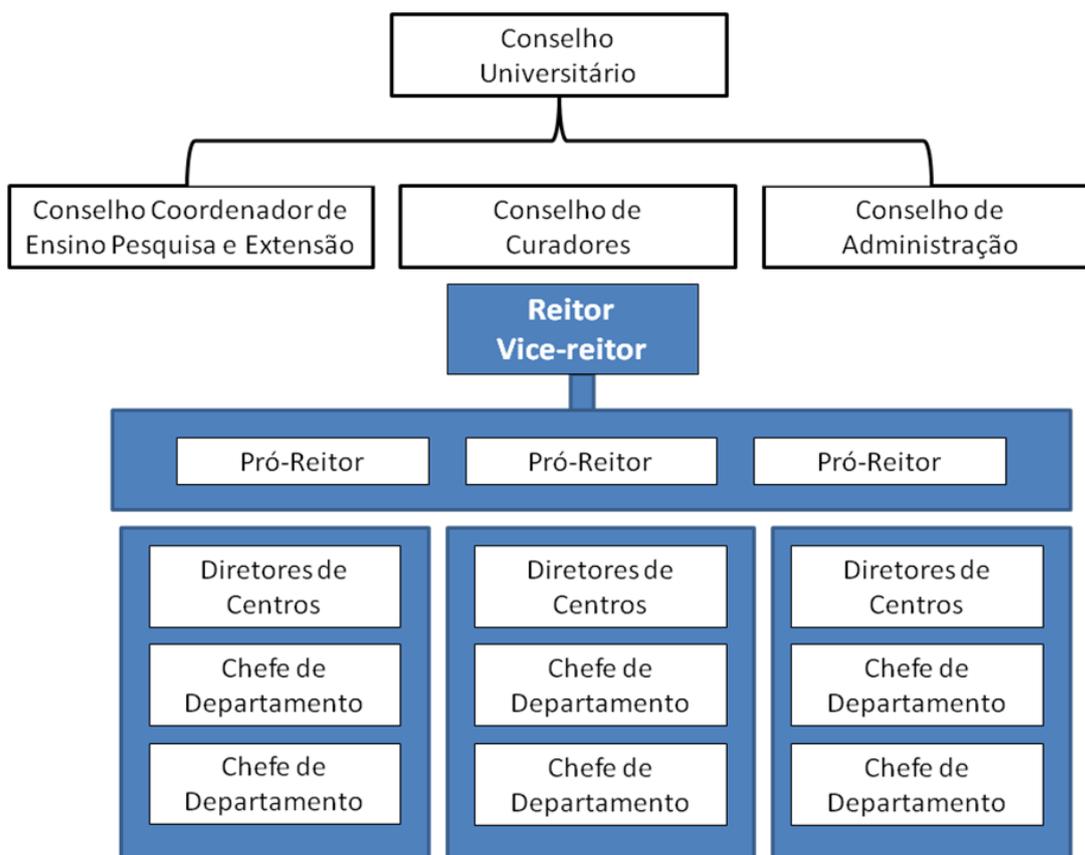
De acordo com o Estatuto da UFPE, a Universidade possui um total de quatro conselhos, como órgãos deliberativos superiores, na sua estrutura organizacional, a saber: o Conselho de Administração (CA) e o Conselho Coordenador de Ensino Pesquisa e Extensão (CCEPE), os quais, juntos, formam o Conselho Universitário (CU) e o Conselho de Curadores (CC) (UFPE, 2015).

Cada órgão deliberativo detém competências específicas, como regulamenta o Estatuto da instituição: ao Conselho de Administração compete a consulta e a deliberação em assuntos administrativos e financeiros; ao Conselho Coordenador de Ensino Pesquisa e Extensão é atribuída a aprovação dos novos cursos graduação e de pós-graduação, currículos dos cursos, calendário acadêmico, criação, fusão e extinção de Departamentos, remoção de docentes, entre outros assuntos; ao Conselho de Curadores deve-se a aprovação da prestação anual de contas apresentada pelo Reitor, a alienação e a transferência de bens da Universidade, entre outros assuntos; e, por fim, ao Conselho Universitário cabe a reforma, a aprovação do estatuto e do regimento da universidade, atuar em grau máximo de recurso de decisão, inquérito administrativo, demissões de servidores, concessão de títulos honoríficos, entre outras matérias (UFPE, 2015).

Conforme pode ser constatado no organograma da instituição, representado na Figura 8 (3), os conselhos deliberativos superiores são instâncias decisórias máximas da UFPE, tendo representação dos três segmentos e da sociedade civil.

A UFPE conta, atualmente, com três *campi*: o de Recife, o de Caruaru e o de Vitória de Santo Antão. A sua estrutura organizacional, demonstrada na Figura 8 (3), é composta por 12 (doze) Centros Acadêmicos, 08 (oito) Órgãos Suplementares e 08 (oito) Pró-Reitorias, comunidade acadêmica na qual se distribuem mais de 40.000 (quarenta mil) pessoas entre servidores, estudantes de graduação e pós-graduação (UFPE, 2015).

Figura 8 (3) - Representação do Organograma da UFPE



Fonte: UFPE (2016)

Por meio de suas unidades acadêmicas, a instituição oferece 100 (cem) cursos de graduação na modalidade presencial e 05 (cinco) a distância. Na pós-graduação, são 69 (sessenta e nove) cursos de mestrado acadêmico, 10 (dez) profissionais e 49 (quarenta e nove) doutorados, além de 54 (cinquenta e quatro) especializações, totalizando 129 cursos de pós-graduação (UFPE, 2015).

Nas avaliações realizadas por diversas instituições, a UFPE é a décima melhor universidade do país. No *ranking* apresentado pela Folha de São Paulo que levou em consideração o ensino, a pesquisa, a inserção no mercado de trabalho, entre outros indicadores a UFPE também ocupa essa posição. Considerando-se as IFES, essa classificação passa para a sétima posição, sendo a primeira melhor universidade do norte e nordeste (FOLHA, 2015).

A seguir, é brevemente apresentada a metodologia utilizada na elaboração do planejamento estratégico da UFPE.

### 3.2.1 Arcabouço do planejamento da UFPE

A estrutura adotada pela UFPE no processo de elaboração de planejamento tem como premissa os níveis: estratégico, tático e operacional. O primeiro estabelece a missão, a visão, os objetivos e suas respectivas ações de longo prazo, conforme Anexo B, no caso atual, para o período de 2013 a 2027. O segundo, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é exigência do Decreto nº 5.773/2006, inclusive em relação a sua pelo Conselho Universitário da instituição, foi realizado para o período de 2014 a 2018, contém objetivos, conforme Anexo D, além de ações e diretrizes pedagógicas com a finalidade de concretização da visão institucional (UFPE, 2014). E por último, o Plano de Ação Institucional (PAI), elaborado anualmente, com a finalidade de especificar as ações e orçamento para sua execução. O PAI/2016 foi elaborado observando o PEI e PDI e está sendo monitorado por meio do Redmine<sup>3</sup> que é um software gerenciador de projetos e possibilita o monitoramento de atividades, contendo calendário e gráficos de Gantt<sup>4</sup> para ajudar na representação visual das ações. É possível acompanhar o percentual de realização de atividades e controlar prazos com o uso desse programa (CIDRA, 2010). As principais telas são apresentadas no Anexo F.

Na Figura 9 (3) é ilustrada a estrutura de planejamento na UFPE que contempla do estratégico ao operacional, sendo realizados ciclos avaliativos para acompanhamento das ações realizadas.

Figura 9 (3) - Arcabouço de planejamento da UFPE



Fonte: PDI/UFPE (2014-2018)

Para a realização do atual Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027), foram utilizados vários métodos, no entanto, utilizou-se como metodologia central a aplicação da Matriz SWOT (análise baseada em forças fraquezas, oportunidades e ameaças), conforme Anexo A. Para elaboração do planejamento, foi constituída uma comissão coordenadora denominada de Grupo de Apoio ao Planejamento Estratégico (GAPE), com 12 (doze)

<sup>3</sup> Redmine é um software livre

<sup>4</sup> É um tipo de gráfico de barras que graficamente ilustra quanto tempo uma tarefa levará, referenciando quando esta inicia e quando deverá ser concluída.

docentes, sendo estes representantes dos diversos centros acadêmicos da instituição. Além do GAPE, contou-se, ainda, com uma comissão gestora, coordenada pela Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN); com uma comissão avaliativa e com outra comissão consultiva, todas formadas para tratar das temáticas específicas (UFPE, 2013).

O processo teve a participação de representantes dos três segmentos (estudantes, técnico-administrativos e docentes) e da sociedade civil. Para o Planejamento, foram instituídos 9 (nove) grupos temáticos com objetivo de ampliar e aprofundar as discussões, sendo eles:

G1 - Formação Acadêmica de Graduação e Pós-Graduação

G2 - Pesquisa, Inovação e Extensão

G3 - Desenvolvimento Estudantil

G4 - Gestão

G5 - Internacionalização

**G6 - Gestão de Pessoas**

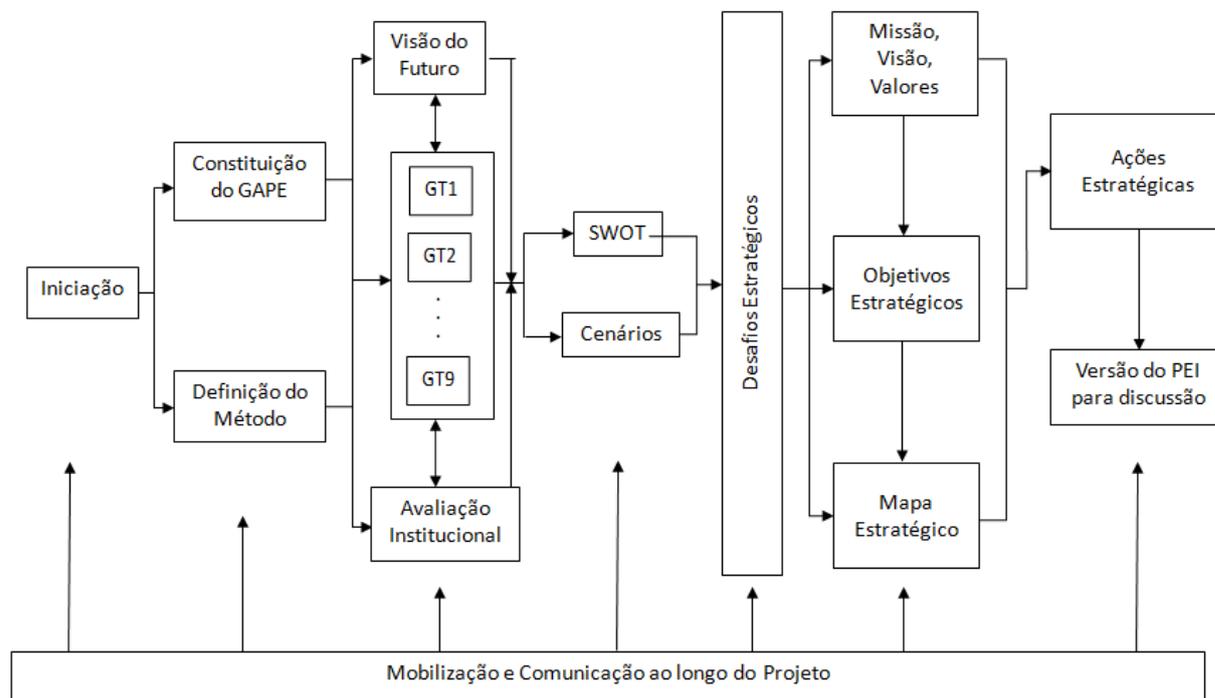
G7- Informação, Comunicação e TI

G8- Infraestrutura e Segurança

G9 – Cultura

Antes da formulação do PEI, foram realizados o diagnóstico e a revisão dos indicadores a partir de documentos institucionais e dos relatórios da Comissão Própria de Avaliação, de Gestão para o Tribunal de Contas da União e de avaliação do REUNI. Foram outros insumos o PEI-UFPE (2003-2013), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (PDTI), Plano Nacional de Educação (PNE), dentre outros documentos (UFPE, 2013). Na Figura 10 (3), é demonstrado o processo de formulação do PEI/UFPE (2013-2027) elaborado na UFPE sob a coordenação do GAPE e da PROPLAN.

Figura 10 (3) - Fluxograma das atividades do processo de elaboração do PEI (2013-2027)



Fonte: PEI/UFPE (2013-2027)

O Quadro 5 (3) apresenta a declaração de missão, visão e os valores estabelecidos no Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027). A missão e a visão têm como ponto central a excelência da formação acadêmica em cenário internacional e, com relação aos valores preconizados, são essenciais o direito à diversidade, pensamentos e ideias democráticas em ambiente ético de cooperação e igualdade.

Quadro 5 (3) - Missão, visão e valores definidos no PEI/UFPE (2013-2027)

MISSÃO	Como instituição pública, promover a formação de pessoas e a construção de conhecimentos e competências científicas e técnicas de referência mundial, segundo sólidos princípios éticos, socioambientais e culturais
VISÃO	Ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento humano
VALORES	<p><b>Cidadania</b> – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;</p> <p><b>Cooperação</b> – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente;</p> <p><b>Criatividade</b> – inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;</p> <p><b>Sustentabilidade</b> - produzir conhecimento eticamente responsável, consciente de que desenvolvimento econômico e social é perfeitamente compatível com preservação ambiental;</p> <p><b>Dignidade</b> – tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;</p> <p>Diversidade – respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;</p>

	<p><b>Equidade</b> – promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;</p> <p><b>Ética</b> – avaliar sistematicamente os fins e as consequências sociais e humanas do conhecimento produzido, à luz das ideias de universalidade, respeito, integridade e dignidade de todos os homens;</p> <p><b>Integridade</b> – promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e <i>extracampus</i></p>
--	---

FONTE: PEI/UFPE (2013-2027)  
Elaboração Própria (2016)

Os objetivos estratégicos e suas respectivas ações estratégicas, apresentados no Anexo B, foram definidas com a finalidade de alcançar a visão, sendo derivadas de demandas dos *stakeholders* (partes interessadas) e, ainda, alinhadas com a sobre última Conferência Mundial sobre Educação Superior (UFPE, 2013). Portanto, contemplam-se as demandas para a área de gestão de pessoas, uma vez que a elaboração ocorreu de maneira integrada.

Na próxima seção, os sujeitos de pesquisa, aqui denominados Gestores Estratégicos (GE) por ocuparem cargos de destaque e ocuparem papel decisórios na instituição, são identificados tendo como referência a representação do organograma expresso na Figura 8 (3).

### 3.2.2 Definição dos sujeitos da pesquisa

Com a finalidade de obter diferentes pontos de vista acerca do tema estudado, a seleção dos sujeitos da pesquisa levou em consideração a sua posição, enquanto Gestores Estratégicos (GE), dentro da estrutura organizacional da UFPE, Figura 8 (3). Esses gestores ocupam cargos eletivos e participam dos órgãos Deliberativos Superiores da UFPE, além de coordenar atividades acadêmicas e administrativas na instituição.

Foram realizadas 15 (quinze) entrevistas individuais junto aos principais gestores estratégicos da instituição, ou seja: Reitor; Vice-reitora; Diretores dos 12 Centros Acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste (CAA), Centro Acadêmico de Vitória (CAV), Centro de Artes e Comunicação (CAC), Centro de Educação (CE), Centro de filosofia e Ciências Humanas (CFCH), Centro de Tecnologia e Geociências (CTG), Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN), Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), Centro de Ciências de Saúde (CCS), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Informática (CIN) e Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); e o Vice-Diretor do CTG, por ter sido eleito Diretor, assumindo o cargo em junho de 2016 (UFPE, 2015).

Além dos Gestores Estratégicos dos Centros Acadêmicos, também foram entrevistados os principais dirigentes da PROGEPE, perfazendo o total de 4 (quatro) entrevistas, foram eles: Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Diretor de Desenvolvimento de Pessoal, Diretora de Qualidade de Vida e Diretor de Gestão de Pessoas. Os gestores da PROGEPE também foram considerados estratégicos uma vez que assessoram a administração e demais gestores e servidores na área pesquisada, sendo, ainda, os responsáveis pela elaboração dessas políticas.

### 3.2.2.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes

Os Gestores Estratégicos da UFPE participantes da investigação foram: o Reitor, a Vice-Reitora, os Diretores dos Centros Acadêmicos e o Vice-Diretor do Centro de Tecnologia e Geociências em razão de sua eleição para Diretor, cargo que assumirá em junho de 2016.

No que se refere à formação acadêmica, os GE são, na sua totalidade, doutores em áreas de conhecimento diversas, sendo 80% deles do sexo masculino. 40% dos GE concentram-se na faixa etária entre 41 e 50 anos, contudo, destaca-se, o percentual de gestores com mais de 60 anos (36%). Observa-se que 36% estão entre 11 a 20 anos na UFPE e esse mesmo índice também é encontrado dentre os que possuem mais de 31 anos de serviço na instituição, conforme Quadro 6 (3).

Quadro 6 (3) - Perfil sociodemográfico dos gestores estratégicos da UFPE

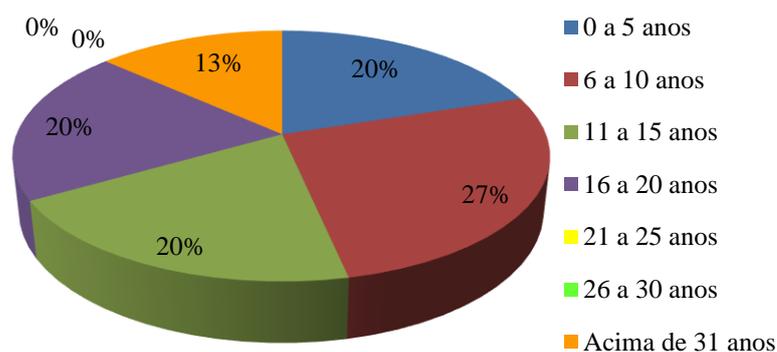
Variáveis	Categorias	Quantitativo
Sexo	Masculino	12
	Feminino	3
Idade	Até 40 anos	1
	41 a 50 anos	6
	51 a 60 anos	3
	Mais de 60 anos	5
Tempo em cargo ou função de gestão	0 a 5 anos	3
	6 a 10 anos	4
	11 a 15 anos	3
	16 a 20 anos	3
	21 a 25 anos	0
	26 a 30 anos	0
	Acima de 31 anos	2
Tempo de serviço na UFPE	0 a 10 anos	3

	11 a 20 anos	5
	21 a 30 anos	1
	Acima de 31 anos	5
Titulação	Doutor	15

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Sobressai, ainda, uma informação no tocante ao tempo de exercício em cargos de gestão na própria instituição: 67 % possuem menos de 15 anos em cargos de gestão, conforme Figura 11 (3). Além disso, a distribuição dessa informação nas diversas faixas de tempo de serviço correlacionadas à função de gestão demonstra que 30% dos servidores ingressaram há menos de 15 anos na UFPE.

Figura 11 (3) - Gestores estratégicos por tempo em cargos de gestão na UFPE



Fonte: Elaboração Própria (2016)

Concluído o perfil sociodemográfico relativo aos GE, adentrar-se-á nas informações concernentes ao perfil dos principais gestores da área de gestão de pessoas da UFPE, a saber: Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, Diretor de Desenvolvimento de Pessoal, Diretora de Qualidade de Vida e Diretor de Gestão de Pessoas, conforme Quadro 7 (3).

Quadro 7 (3) - Perfil sociodemográfico dos principais gestores da PROGEPE/UFPE

Variáveis	Categorias	Quantitativo
Sexo	Masculino	2
	Feminino	2
Idade	Até 40 anos	0
	41 a 50 anos	1
	51 a 60 anos	1
	Mais de 60 anos	1

Tempo em cargo ou função de gestão	0 a 5 anos	0
	6 a 10 anos	0
	11 a 15 anos	0
	16 a 20 anos	1
	21 a 25 anos	0
	26 a 30 anos	1
	Acima de 31 anos	1
Tempo de serviço na UFPE	0 a 10 anos	0
	11 a 20 anos	0
	21 a 30 anos	3
	Acima de 31 anos	2
Titulação	Graduado	1
	Especialista	2
	Mestre	1

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Ressalta-se que os principais gestores da PROGEPE estão há mais de 21 anos de tempo de serviço público federal e também há mais de 16 anos em cargo de gestão dentro da UFPE. Essa informação corrobora com a afirmação de Gratton e Truss (2003) ao destacarem a importância da equipe da área de gestão de pessoas ter mais tempo de experiência e conhecer bem a instituição.

Na seção seguinte, será apresentado o perfil sociodemográfico dos Gestores respondentes da pesquisa: os Gestores Estratégicos (GE) e dos Gestores da PROGEPE.

Na seção a seguir, são apresentadas as atribuições da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida, sua estrutura organizacional uma vez que esta Pró-reitoria é a responsável pela implementação das políticas da área de gestão de pessoas na UFPE.

### 3.2.3 A área de Gestão de Pessoas na UFPE: a PROGEPE

As políticas na área de gestão de pessoas são planejadas e viabilizadas por meio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), cuja criação se deu em maio de 2001, a partir da reestruturação da Pró-reitoria Administrativa (PROADM) e da Pró-Reitoria Comunitária (PROCOM) que foram extintas a partir de então (PROGEPE, 2011). Quando do seu surgimento, a PROGEPE era constituída por duas diretorias: a de Gestão de Pessoas (DGP), responsável pelo cadastro, pagamento, admissões, aposentadoria, capacitação

e avaliação de desempenho, entre outras; e a de Qualidade de Vida (DQV), com as competências de gerir o Clube Universitário, a *Griffe*, o Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor (NASS) e implementar programas na área de qualidade de vida (PROGEPE, 2011).

Em 2003, a Pró-reitoria recebeu a atribuição de gerir a segurança institucional da UFPE com o desafio de melhorar e integrar as ações nessa área. Naquela época, a UFPE era a única universidade brasileira a abrigar a segurança institucional na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pois se considerava a segurança uma área estratégica para a comunidade universitária. Em 2011, houve uma nova reestruturação que vinculou a segurança diretamente ao Gabinete do Reitor, setor designado como Superintendência de Segurança Institucional (SSI) (PROGEPE, 2011).

O cenário nacional em que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) estavam inseridas passou por grandes transformações com a expansão universitária. A interiorização do ensino nas IFES aconteceu, a partir de 2006, com incentivos para descentralização do ensino superior que possibilitaram a criação de centros acadêmicos e até novas universidades no interior, pois havia uma centralização nas capitais do país. Outro fator relevante foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), no período de 2008-2012, o qual ampliou a oferta de vagas na graduação tanto em cursos já existentes quanto com a criação de novos (ANDIFES, 2012).

Em decorrência da expansão, foi também ampliado o quadro de pessoal docente e técnico-administrativo (ANDIFES, 2012). Na UFPE, foram contratados 1.000 (mil) novos servidores, sendo 600 (seiscentos) Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e 400 professores de Magistério Superior, além da criação de dois Centros Acadêmicos no interior: o Centro Acadêmico de Vitória (CAV), situado na cidade de Vitória de Santo Antão, e o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), em Caruaru (UFPE, 2015).

Em 2011, com a finalidade de enfrentar os novos desafios e gerir o crescimento impulsionado pela expansão universitária originados pela interiorização e pelo REUNI, uma nova reestruturação da PROGEPE fez surgir a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal (DDP) para fazer frente às novas demandas e contribuir na estratégia de gestão de pessoas. A criação da DDP corrobora, portanto, com o que sugere Dutra (2002) ao entender a estratégia da gestão de pessoas está diretamente ligada à estratégia da organização e elas influenciam-se mutuamente, levando em consideração o ambiente externo e o interno. Assim, a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança, auxiliando a organização na busca dos seus objetivos, com a missão de implementar políticas e práticas adequadas ao novo cenário para aproveitar as oportunidades e enfrentar as dificuldades ou ameaças (IVANCEVICH, 2011).

À DDP compete administrar os subsistemas de gestão de pessoas: avaliação de desempenho, estágios não obrigatórios, concursos públicos (técnico-administrativos e docentes), remoção, dimensionamento da força de trabalho, entre outras atividades relacionadas (PROGEPE, 2011). Com essa descentralização, o número de “caixas<sup>5</sup>” com subordinação direta a Pró-Reitoria e as atividades pertencentes à Diretoria de Gestão de Pessoas foram reduzidos trazendo mais agilidade com uma estrutura mais horizontal.

A DGP passou a ter apenas as atividades de cadastro funcional, movimentação dos servidores, emissão e publicação de atos administrativos, informações em processos judiciais e administrativos e folha de pagamento. Esta última atividade já justifica a necessidade maior de atenção, haja vista o volume de dados e o tamanho do quadro de pessoal ativo, aposentado, pensionistas e professores temporários, passando a ter como desafio a agilidade desses processos.

A DQV tem como principal objetivo promover a saúde do servidor, desenvolvendo ações preventivas, acompanhando a capacidade laboral dos servidores e, ofertando, ainda, programas e atividades físicas, educativas, de lazer e integração. Para este fim, foi criado o Serviço de Saúde e Engenharia de Segurança do Trabalho – SESST, agregado ao NASS, possuindo as atribuições de: a) fiscalizar os ambientes de trabalho versus as atividades no que tange aos preceitos legais concernentes à saúde dos servidores; b) inspecionar o ambiente de trabalho para verificar riscos à saúde por meio de busca ativa, fiscalização programadas (sem solicitação prévia) e através de denúncias de riscos no atendimento às solicitações através de programação (PROGEPE, 2011). A abordagem de bem-estar fatorial de qualidade de vida do empregado é ampla, originária da visão da saúde biológica, psicológica, social e organizacional, podendo ser percebido como sentido do trabalho, relativo à relação entre as atividades desempenhadas pelo indivíduo e o ambiente de trabalho, considerando, ainda, os aspectos econômicos e políticos (SAMPAIO, 2012). Nesse prisma, a área de gestão de pessoas da UFPE vê o servidor não como servidor apenas, mas pelo aspecto da qualidade de vida, como ser humano.

A UFPE tem um quadro de 12.000 (doze mil) pessoas em sua folha de pagamento mensal, cujo custo gira em torno de R\$ 82.000.000,00 (oitenta e dois milhões de reais), valor correspondente a aproximadamente 77% do total orçamento anual recebido pela instituição (PROGEPE, 2016). Nesse sentido, a responsabilidade da PROGEPE em gerir orçamento, vantagens e benefícios para os que estão nessa folha, além de grandiosa, é, também, uma

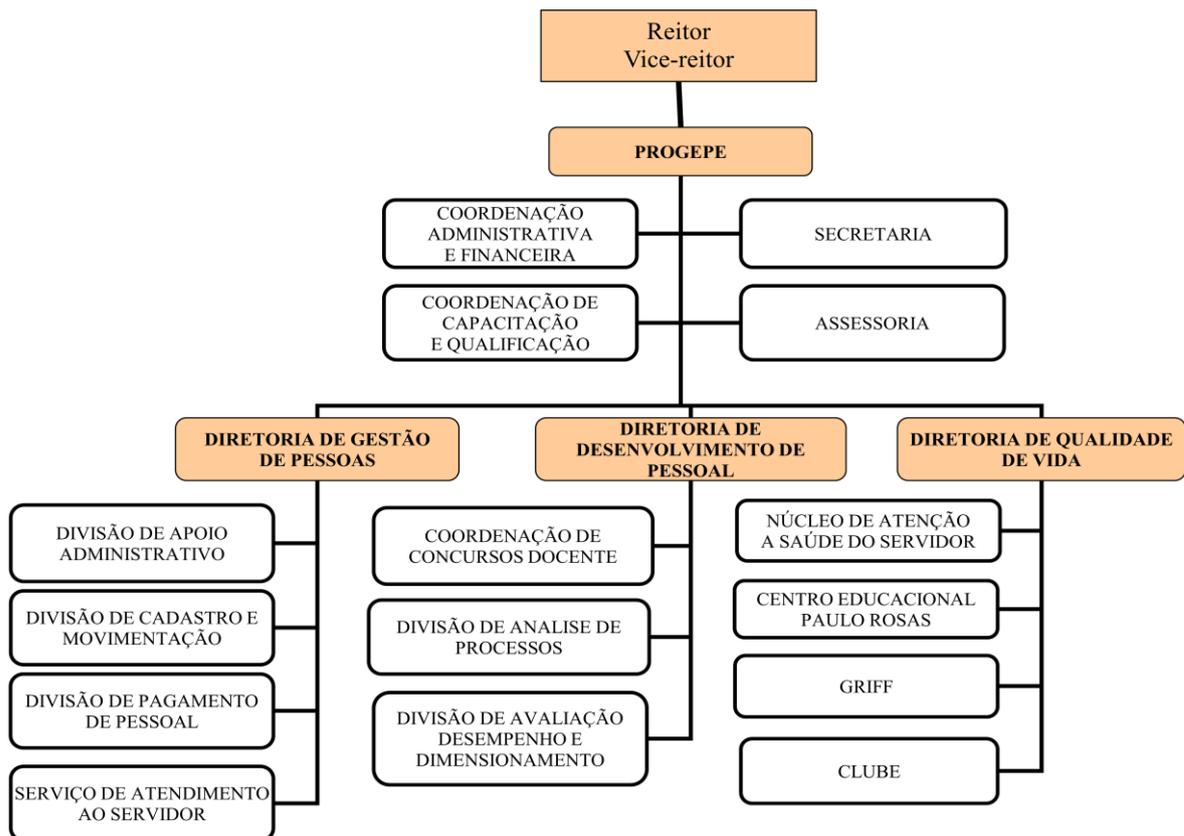
---

<sup>5</sup> Significa cada unidade acadêmica ou administrativa formalmente constituída na estrutura organizacional.

missão, pois é preciso atuar de modo estratégico no desenvolvimento profissional dos seus servidores e da instituição.

A estrutura organizacional atual da PROGEPE, apresentada na Figura 12 (3), atende principalmente as atividades instrumentais ou funcionais, haja vista ser a UFPE uma instituição de grande porte.

Figura 12 (3) - Estrutura organizacional da PROGEPE



Fonte: PROGEPE (2015)

Como é possível observar no organograma expresso na Figura 12 (3), a área de gestão de pessoas da UFPE está diretamente ligada ao Reitor, fazendo parte da estrutura estratégica da administração central e o titular da Pró-reitoria tem participação nos Conselhos Universitário, Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão e de Administração.

### **3.3 Coleta de dados**

Na coleta de dados empíricos deste estudo, foi realizada a triangulação dos dados primários com os secundários com a finalidade de aprofundar o conhecimento do fenômeno, sendo utilizadas múltiplas fontes de informações (YIN, 2005).

Os dados primários foram as entrevistas individuais, utilizando um roteiro preestabelecido, adaptado do questionário de Gratton e Truss (2003), com a formulação de perguntas abertas, o que permitiu a exploração dos temas abordados com profundidade, haja vista a possibilidade de as questões serem respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2009).

A entrevista semiestruturada tornou possível explorar amplamente as questões e os entrevistados tiveram a liberdade de desenvolver cada situação (LAKATOS; MARCONI, 2009). Nesse sentido, a entrevista conteve um roteiro pré-definido para as questões abertas atinentes às categorias objeto de análise, visando conduzir aos resultados das questões específicas, apresentadas nos objetivos da investigação a partir das referências às teorias para sua sustentação e sua compreensão.

Foram realizadas 19 (dezenove) entrevistas individuais abertas, no período de 05 de janeiro a 27 fevereiro de 2016, tendo um volume de dados coletados que totalizou 10 horas e 11 minutos de gravação em áudio. O tempo de entrevista foi de 15 minutos a 1 hora a depender do próprio entrevistado. Todo esse material foi transcrito perfazendo 98 (noventa e oito) páginas de informações.

Como dados secundários, utilizaram-se o levantamento da bibliografia e a análise de documentos institucionais, como o Planejamento Estratégico Institucional, relatórios, ofícios, leis, decretos, portarias e resoluções.

### **3.4 Análise dos dados**

A análise de dados desta pesquisa ocorreu simultaneamente à coleta, sendo utilizadas técnicas apropriadas a cada fonte de evidência. A abordagem descritiva desse estudo teve como referência os documentos institucionais, as normas, a literatura, etapa essa que foi seguida da análise das entrevistas, utilizando-se da análise de conteúdo, entendida por Bardin (2009 p. 44) como

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A primeira etapa consiste na análise de conteúdo. Nesta pesquisa, essa fase foi organizada em três etapas descritas a partir do estabelecido por Bardin (2009):

A pré-análise é a leitura do PEI/UFPE (2013-2027); seleção de relatórios; preparação das entrevistas (transcrição), formulação de hipóteses e indicadores para fundamentar a interpretação dos dados, tornando-os operacionais. Segundo Bardin (2009, p. 124), “as hipóteses nem sempre são estabelecidas na pré-análise”, podendo ser utilizadas uma ou várias técnicas.

A segunda é a exploração do material, a qual foi realizada por meio da análise dos documentos selecionados (PEI, relatórios e entrevistas) e por meio manual para a codificação e posterior categorização a fim de compreender os significados de cada registro. Em etapa seguinte, utilizou-se o *software* Alceste que permitiu analisar com mais profundidade a categorização e a separação do conteúdo das entrevistas em classes.

Na visão de Bardin (2009, p. 129), “tratar o material é codificá-lo”, ou seja, é transformar dados brutos, esclarecendo o que tem por trás dos textos e das comunicações, sendo estas classificadas pelos elementos constitutivos ou categorização.

A categorização de acordo com Bardin (2009, p. 145) é a

[...] classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

E a terceira é o tratamento dos dados. Nessa etapa, foi executada a condensação e o destaque das informações para análise e interpretação dos dados. A interpretação dos dados foi efetivada pelo emparelhamento teórico (*pattern-matching*), comparando o resultado da pesquisa e o referencial teórico mapeado.

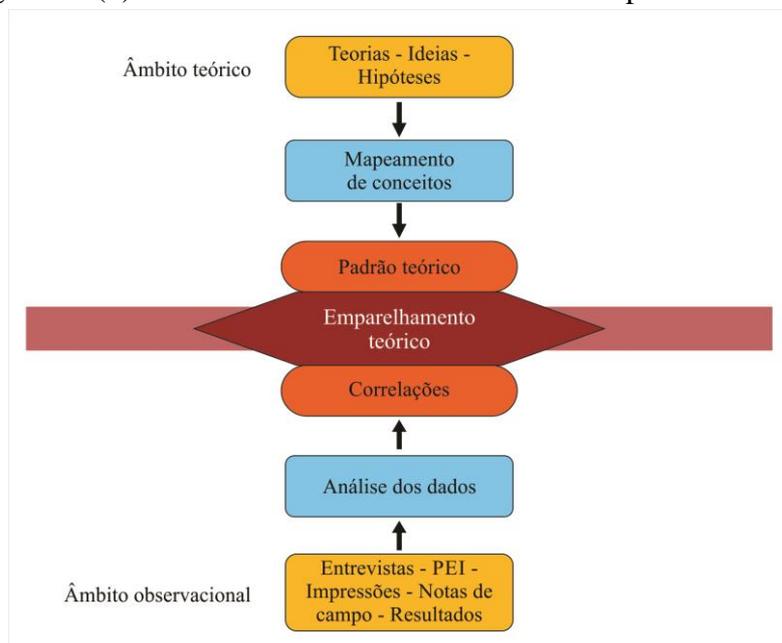
Emparelhar consiste “em associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los” e, para isso, é indispensável o aporte teórico para subsidiar o pesquisador, verificando, na sequência, se há correspondência entre a construção teórica e a situação observada (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Ainda segundo Laville e Dionne (1999), a qualidade da organização dos dados é primordial, constituindo-se esta no instrumento de classificação e de interpretação dos conteúdos. Nesse sentido, o mapeamento de conceitos ajudou na reflexão e análise quanto às convergências, às divergências e às lacunas teóricas referentes ao objeto de pesquisa, como também delimitou as fronteiras dos objetivos.

Trochim (1985) apresenta três hipóteses no caso dos padrões teóricos e a observação não terem correspondência: a teoria pode estar incorreta ou mal formulada; as observações podem ser inadequadas ou imprecisas; ou, ainda, as combinações de ambos os estados podem existir.

Conforme apresentado na Figura 13 (3), essa técnica permite o emparelhamento a partir dos pontos de vistas coletados dos participantes através das entrevistas, da descrição das práticas, tendo, ainda, outras fontes de dados como os documentos institucionais, leis e observação, possibilitando a comprovação dos achados possuindo como suporte o padrão teórico.

Figura 13 (3) - Técnica de Análise dos Dados – Emparelhamento Teórico



Fonte: Adaptado de Trochim (1985)

Com vistas à confiabilidade da pesquisa, foi importante a triangulação de várias fontes de evidências com o objetivo de confrontar os dados coletados e corroborar com os achados. Seguidamente à triangulação, foi realizada a consolidação, a análise e a interpretação das anotações decorrentes das observações, fase concomitante aos estudos das entrevistas

realizadas. Nessa etapa, contou-se com o fato da pesquisadora ser nata do ambiente pesquisado, tendo ocupado os cargos de Diretora de Gestão de Pessoas e Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE, totalizando 16 anos de experiência nesses dois cargos.

Como já dito, optou-se pelo uso de um *software* de análise qualitativa para complementar a análise e subsidiar mais consistência na compreensão do fenômeno.

### **3.4.1 Utilização do Alceste para categorização e análise das entrevistas para aprofundamento das aproximações e distanciamentos**

O uso da informática em análise de dados qualitativos vem aumentando cada vez mais haja vista a necessidade de alguns pesquisadores aprofundarem a análise de sua amostra, além de economizar tempo quando há volumosas quantidades de textos (CAMARGO, 2005; AZEVEDO et al., 2013; PESSOA, 2016).

De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Corroborando com essa visão, Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Creswell (2007, p. 197) entende que o material a ser analisado (comunicação) “pode ser melhorado com o uso de programas de computador com *software* qualitativo.” Diante o exposto, justificamos a utilização do Alceste, uma vez que a análise de dados textuais é uma parte importante da análise de conteúdo, utilizando-se a linguagem escrita ou transcrita, e, ademais, o exame por meio da informática não reduzirá a qualidade do fenômeno pesquisado (CAMARGO, 2005).

O apoio do *software* em pesquisas qualitativas nacionais e internacionais tem se tornado bastante frequente, pois esses programas auxiliam na análise de dados qualitativos, dentre eles destacam-se: NUD\*IST (gerenciador de referências para biblioteca pessoal), ATLAS\*ti (planejar projetos) e o Alceste, entre outros (PESSOA, 2016).

Para uso do Alceste, faz-se necessária a preparação do material, colocando todas as entrevistas transcritas em um único arquivo *word*, em fonte *Times New Roman* 12 e com espaçamento simples (CAMARGO, 2005). As respostas (ou as entrevistas) de cada sujeito

devem sempre começar com “linhas estreladas”, ou seja, linhas com quatro asteriscos<sup>6</sup>, conforme exemplo a seguir:

```
**** *ge_01 *sex_1 *idade_43 *escolaridade_4 *tg_5 *tsufpe_8
```

O material pode identificar a ordem das entrevistas e características dos respondentes como: sexo, idade, escolaridade, tempo em cargo de gestão e tempo de serviço na UFPE. As respostas foram colocadas em letras minúsculas e as perguntas, em letras maiúsculas, pois o *software* não reconhece as palavras em caixa alta como respostas. Além disso, a pontuação foi observada.

O texto composto por todas as entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da UFPE, após devidamente transcritas, passou a ser denominado de “*corpus*”<sup>7</sup>. O “*corpus*” foi constituído por um conjunto de Unidades de Contexto Inicial (UCI)<sup>8</sup>, sendo cada UCI uma entrevista, separada por um espaço simples da seguinte e com a linha de comando (linhas estreladas). Após processamento do “*corpus de análise*” o *software* emitiu três relatórios: dendograma<sup>9</sup>, relatório completo em *word* (que detalha, inclusive, as fases de processamento) e relatório detalhado (contendo gráficos e análise de conteúdo).

Para emissão de relatórios, a análise dos dados com o Alceste é dividida pelo programa em 4 etapas (A, B, C e D), conforme demonstrado na Figura 14 (3), as etapas A, B e C dividem-se em três operações e a etapa 4, por sua vez, divide-se em 5 operações (PESSOA, 2016).

---

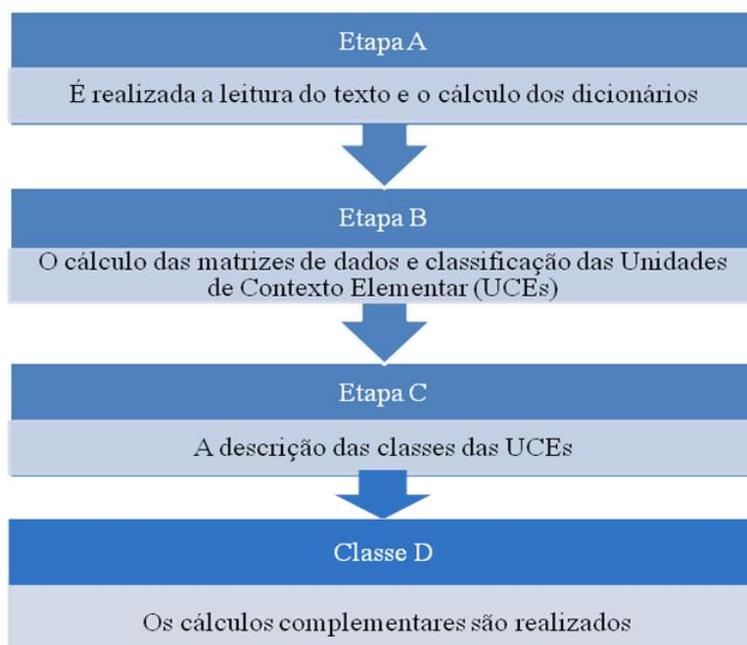
<sup>6</sup> O asterisco é um símbolo reservado pelo *software* Alceste. Ele irá desempenhar um papel especial na marcação

<sup>7</sup> É o conjunto discursivo transcrito em sua totalidade a partir dos dados obtidos numa pesquisa (AZEVEDO; MIRANDA, 2012).

<sup>8</sup> Tendo em vista que esta pesquisa foi realizada com 19 entrevistados, cada entrevista foi considerada uma UCI.

<sup>9</sup> É uma árvore de classificação para interpretação de um *corpus* (CAMARGO, 2005).

Figura 14 (3) - Etapas de processamento do Alceste



Fonte: Relatório do Alceste (2016)

As UCEs<sup>10</sup> são pequenos segmentos das informações prestadas nas entrevistas dos 19 (dezenove) gestores da UFPE, dimensionadas pelo programa. Essas Unidades possuem normalmente três linhas e são classificadas em função dos seus respectivos vocabulários e associação de palavras que dão significado ao *corpus*. Portanto, a partir das UCEs, é possível identificar as falas e os seus respondentes bem como o conjunto de resultados que compõem aquela categoria (classe). Elas têm a significância estatística das palavras que integram as classes e que é medida por um qui-quadrado ( $\chi^2$ )<sup>11</sup> ao nível de 5%. O Teste Qui-quadrado calcula para cada classe uma lista de palavras que são características dessa mesma classe, gerada a partir da força associativa entre cada palavra e sua classe (PESSOA, 2016).

As classes e suas UCEs foram submetidas a um exaustivo processo de leitura e análise para apresentação dos achados na compreensão da sua coerência interna. Posteriormente, o programa disponibiliza dois relatórios com a categorização do *corpus* de análise.

<sup>10</sup> A Unidade de Contexto Elementar (UCE) é o tamanho do texto analisado de acordo com os critérios estabelecidos pelo Alceste (CAMARGO, 2005).

<sup>11</sup> É um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas (CAMARGO, 2005).

### **3.5 Limites e limitações da pesquisa**

Os limites presentes nesta investigação estão os relacionados ao universo e à amostra, pois foram entrevistados os gestores estratégicos dos níveis hierárquicos mais elevados da estrutura organizacional da UFPE e da PROGEPE. Para esse estudo, foram selecionados os gestores que ocupam cargos eletivos, participam dos órgãos Deliberativos Superiores da UFPE e coordenam atividades acadêmicas e administrativas na instituição em nível estratégico. A maioria desses gestores participou ativamente na elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição, contudo, observa-se que essa pesquisa pode ser realizada com outros gestores, tais como Chefias de Departamentos e Coordenadores de Núcleos, para verificação desse alinhamento em outros níveis hierárquicos.

As limitações estão no método qualitativo pela busca de sentidos e dependência do julgamento individual do pesquisador com base no referencial teórico consultado. Embora os resultados encontrados não possam ser generalizados para outras populações, com base na exposição de Creswell (2007), a confirmação da exatidão dos dados da pesquisa dar-se-á pela descrição dos resultados, a fim de transportar os leitores para o ambiente estudado e pela apresentação de informações negativas e discrepantes, discutindo, assim, pontos de vista contrários para aumentar a credibilidade do estudo empreendido.

Por fim, acrescenta-se que a pesquisadora é parte integrante da administração central da UFPE e ocupou o cargo de Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida na instituição por quase oito anos, no período de 2008 a 2015, tal fato pode ter interferido nas respostas dos entrevistados. Contudo, nas abordagens tradicionalmente qualitativas esse suposto “viés” é considerado ponto favorecedor para a pesquisa de campo na medida em que a mesma é considerada como *insider*, ou seja, como nativa no campo investigado. Este aspecto tende a favorecer o acesso e familiaridade sobre os fatos e a realidade assim como menor estranhamento por parte dos outros atores do campo empírico.

### **3.6 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias**

Nesta seção, apresentam-se as definições de alguns termos considerados importantes para esta pesquisa. A definição constitutiva refere-se a um termo teórico, ou seja, são conceitos encontrados nas bibliografias utilizados como suporte na investigação. E para

operacionalizar esses conceitos, faz-se necessário torná-los passíveis de observação empírica, identificando-os de modo prático e mensurável (VIEIRA; ZOUAIN, 2005; GIL, 2010).

As categorias de análise desta pesquisa são as apresentadas a seguir:

Ação (DC) - o grau em que as políticas de gestão de pessoas são colocadas em prática pelos gestores, e, ainda, como são julgadas pela experiência dos empregados, por meio do comportamento e valores dos gestores nas organizações (GRATTON; TRUSS, 2003);

Ação (DO) <sup>12</sup>- como as políticas de gestão de pessoas estão sendo realizadas na prática pelos gestores e os seus resultados são expressos nos comportamentos dos empregados;

Alinhamento (DC) - quando utilizado esse termo na abordagem estratégica, assume o sentido de ajuste, coesão ou congruência entre diferentes dimensões (MINTZBERG et al., 2000; MOTTA; VASCONCELOS, 2010);

Alinhamento (DO) - pode-se entender como ajuste entre fatores buscando a sua aproximação;

Alinhamento estratégico (DC) – considerado tanto um processo como um resultado, ou seja, um esforço da organização para ajustar a estratégia externa em relação ao seu ambiente (vertical) por meio de planos estratégicos e, internamente, buscando coesão entre a estratégia, os recursos (pessoas, tecnologias, estrutura) e os processos gerenciais (horizontal) (PRIETRO; CARVALHO; FISCHAMNN, 2013);

Alinhamento estratégico (DO) – pode-se compreender como desdobramento do planejamento estratégico em ações objetivas para aproximar o planejado ao realizado, traduzindo-se em resultados concretos para a organização;

Alinhamento vertical de gestão de pessoas (DC) - o alinhamento entre os objetivos do negócio e a estratégia de gestão de pessoas (GRATTON; TRUSS, 2003);

Alinhamento vertical de gestão de pessoas (DO) - refere-se ao ajuste das práticas de gestão de pessoas à estratégia da organização;

Alinhamento horizontal de gestão de pessoas (DC) - é o alinhamento interno entre o conjunto

---

<sup>12</sup> Trata-se de uma descrição operacional do ponto de vista da pesquisadora.

de políticas de gestão de pessoas que compõem as estratégias da área (GRATTON; TRUSS, 2003);

Alinhamento horizontal de gestão de pessoas (DO) - ações que visam a coerência e a integração entre o conjunto de políticas implementadas pela área de gestão de pessoas;

Estratégia (DC) - são planos ou guias para olhar o futuro que tem como finalidade atingir os objetivos contidos na missão organizacional (MINTZBERG, 2004);

Estratégia (DO) - são planos com o objetivo de direcionar ações para tornar possível a concretização da missão organizacional;

Políticas de gestão de pessoas (DC) - consistem em orientações gerais que definem os limites que as ações devem observar, além de balizar decisões e comportamentos das pessoas em sua relação com a organização (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011);

Políticas de gestão de pessoas (DO) - são diretrizes que estabelecem limites e forma de atuação para os gestores e para os servidores;

Práticas de gestão de pessoas (DC) - são procedimentos e formas de implementação de decisões diversas que orientam as ações na organização e a sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2002);

Práticas de gestão de pessoas (DO) - são as políticas e procedimentos colocados em execução no âmbito da organização;

Procedimento da gestão de pessoas (DC) - consiste na diretriz descrita por meio de norma ou manual para uma ação e determina como as atividades serão realizadas (IVANCEVICH, 2011);

Procedimento da gestão de pessoas (DO) - normas especificando como determinada atividade será realizada pelos membros da organização;

Modelo de alinhamento estratégico (DC) - representação sistemática de um conjunto de ações com o objetivo de realizar o ajustamento estratégico organizacional (PRIETRO; CARVALHO; FISCHAMNN, 2013);

Modelo de alinhamento estratégico (DO) - são os processos de gestão implementados para consecução dos resultados estratégicos estabelecidos pela organização;

## **4 Apresentação dos Resultados**

---

Este capítulo apresenta os resultados obtidos e suas respectivas análises, por meio de métodos e técnicas referidos no capítulo anterior, na seguinte sequência: perfil sociodemográfico dos respondentes; funcionalidades e estrutura da PROGEPE, descrição e análise das práticas de gestão de pessoas na UFPE; análise das demandas do Planejamento Estratégico (2013-2027) para a área de gestão de pessoas; análise das aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e o seu Planejamento Estratégico (2013-2027).

Com a finalidade de responder aos objetivos delineados neste trabalho, será apresentada a análise de dados a partir da triangulação da pesquisa documental (relatórios e normas) e das entrevistas realizadas por meio da análise de conteúdo, utilizando a técnica de emparelhamento teórico. Por último serão demonstrados os resultados obtidos por meio do uso do Alceste que é usado em pesquisas qualitativas.

A seguir, são apresentadas as práticas de gestão de pessoas na UFPE a partir dos dados coletados, atendendo ao proposto no objetivo 1 dessa pesquisa.

### **4.1 Identificação e descrição das práticas da área de gestão de pessoas na UFPE**

As políticas de gestão de pessoas no Serviço Público Federal são estabelecidas de forma centralizada, cabendo apenas à sua adaptação no âmbito da instituição, o que remete ao paradigma do modelo burocrático na gestão pública, restando pouca autonomia para essas instituições (FONSECA et. al., 2013; BERGUE, 2014).

A UFPE está inserida nesse sistema, conforme citado por Fonseca et. al. (2013), e as políticas de gestão de pessoas são estabelecidas por meio de um ordenamento jurídico que limita a sua atuação. Essa área ainda necessita absorver aos modelos burocráticos de gestão de pessoas determinados pelo governo federal. Assim sendo, a instituição possui uma atuação bastante limitada para implementar políticas de gestão de pessoas, conforme afirmam os respondentes da pesquisa em suas falas transcritas:

GE 04 - [...] ela é delimitada e limitada por uma legislação que está além da ação concreta da gestão específica desde a sua Reitoria, da Pró-reitoria encarregada, da direção, das coordenações.

GE 06 - [...] as políticas, por exemplo, salariais, de promoções, isso já é um pacote que já vem pronto, nossa autonomia é mínima nessa discussão.

GE 10 - Eu acho que as políticas de gestão de pessoas aqui como nas outras organizações elas são contingenciais, elas são planejadas em razão de um cenário.

GE 14 - Os órgãos federais, eles trabalham muito com a legalidade. A gente está muito preocupado, principalmente, porque a gente sofre constantemente fiscalizações dos órgãos de controle e a gente tá sempre preocupado em fazer o certo, dentro da lei, e isso, eu acho que, muitas vezes, a própria legislação, a própria burocracia, elas dificultam a execução desse planejamento. Acho que é um dos fatores que dificultam realmente, que impedem a gente de realizar.

A percepção tanto dos gestores dos centros acadêmicos quanto da área de gestão de pessoas da UFPE são convergentes quanto à dificuldade na implementação de políticas de gestão de pessoas contemporâneas e que valorizem as competências dos servidores ao desempenharem suas funções (BERGUE, 2014).

As decisões quanto às principais atividades na área de gestão de pessoas são estabelecidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPMOG) e Ministério da Educação (MEC) e, no âmbito da UFPE, após proposta da PROGEPE, são submetidas ao respectivo Conselho Deliberativo Superior, conforme Quadro 8 (4).

Quadro 8 (4) - Principais órgãos responsáveis pelas decisões na área de gestão de pessoas

Atividades	Âmbito Externo		Âmbito Interno		
	MPOG	MEC	Conselhos	PROGEPE	Gestores
Ampliar a força de trabalho de técnicos e docentes					
Dimensionar a força de trabalho com a finalidade de reduzir assimetrias					
Aprovar a movimentação interna de docentes (remoção)					
Aprovar a movimentação interna de técnico-administrativos (remoção)					
Elaborar e executar o Plano de Capacitação e Qualificação					
Estabelecer modelo de Avaliação de Desempenho para o Servidor					
Realizar Avaliação de Desempenho do Servidor					
Definir perfil dos candidatos e realizar concursos públicos docentes					
Definir perfil candidatos e realizar concursos públicos para Técnico-administrativo em					

Educação					
Definir Plano de Cargos e Carreira					
Estabelecer política de remuneração					
Aprovar Política de promoção e progressão					
Criar e transformar cargos, suas atribuições e requisitos para ingresso					
Definir política de benefícios (auxílio alimentação, auxílio pré-escolar e saúde)					
Estabelecer diretrizes gerais sobre direitos e deveres dos servidores					
Realizar convênios com planos de saúde					
Realizar pesquisa de clima organizacional					
Viabilizar exames periódicos para os servidores					
Implantar programa de promoção e prevenção à saúde dos servidores					
Implementar programa preparatório aposentadoria					

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Na área de gestão de pessoas da administração pública federal, essa centralização foi consubstanciada pela edição do Regime Jurídico Único (RJU), estatuto dos servidores, que regula as políticas e práticas de gestão de pessoas (FONSECA et. al., 2013).

#### 4.1.1 Plano de carreiras, cargos e remuneração

Nas IFES, existem dois Planos de Cargos e Carreiras: para docentes (magistério superior e ensino básico, técnico e tecnológico) e um para técnico-administrativos em Educação. Essas carreiras são regulamentadas por leis, decretos e portarias, cujo processo decisório é do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Ministério da Educação, normalmente negociados com as entidades sindicais, como já mencionado, restando pouca autonomia para a área de gestão de pessoas.

GE 14 - Isso você considera também porque eu acho que também é um grande problema dentre as IFES, não é? Essa questão da evolução dos cargos, dos conhecimentos novos, das novas tecnologias e a gente não ter avançado na carreira para ter cargos compatíveis com essas demandas.

Assim sendo, com relação à análise e descrição dos cargos, o processo é totalmente centralizado pelo Governo Federal, não havendo autonomia da área de gestão de pessoas. Destaca-se, ainda, a questão da remuneração que é definida de acordo com as carreiras, cargos e suas especificidades, as quais serão discutidas a seguir.

O Plano de Cargos e Carreira de Professor de Magistério Federal: constituído pelos cargos do Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. A estrutura dessas

carreiras é composta por cinco classes (A, B, C, D, E), sendo que as duas primeiras classes possuem apenas dois níveis, as classes C e D são constituídas por quatro níveis e, a classe E, por sua vez, é única. A remuneração dos cargos de Professor de Magistério Superior e do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é estabelecida de acordo com o regime de trabalho semanal de 20 horas, 40 horas ou 40 horas com dedicação exclusiva, a classe, o nível e a titulação. O servidor ingressa na classe e nível inicial podendo chegar ao topo da carreira (professor titular) por progressão ou promoção (BRASIL, 2005).

O Plano de Carreira do Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE): composto por cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de alguns requisitos, como escolaridade, por exemplo. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV) com a progressão a partir da participação em cursos. É possível, ainda, a progressão por mérito, com 16 padrões de vencimento básico, que depende da avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). O PCCTAE possibilita o pagamento do Incentivo à Qualificação quando o servidor possui grau de escolaridade acima do exigido para o ingresso no cargo. Assim, o PCCTAE valoriza a capacitação e a qualificação dos técnico-administrativos nas IFES (BRASIL, 2005).

A estrutura salarial no serviço público federal é definida por classe para um conjunto de cargos com igual remuneração e requisitos. O diferencial da remuneração para o PCCTAE é atribuído pela participação em cursos de capacitação e do incentivo à qualificação (cursos de educação formal), possibilitando um adicional no salário que é incorporado para a aposentadoria.

Nas IFES, a estruturação do plano de carreiras é centralizado, não sendo possível o seu alinhamento com os objetivos estratégico da instituição, assim como, não há gratificação de desempenho ou produtividade, conforme planos de carreiras estabelecidos para as IFES (BRASIL, 2005; BRASIL, 2012).

GE 05 - Agora uma dificuldade realmente é essa questão da remuneração porque você não tem mecanismos de premiação ou de reconhecimento de dar diferenciais efetivamente. O único mecanismo possível, efetivamente, são as avaliações que dão aumentos de salários continuamente se o desempenho for adequado ao longo do tempo e as gratificações que são poucas e valores baixos [...]

Nas IFES, os benefícios também são determinados por normativas federais, no entanto, não há isonomia entre os três poderes, bem como não há a definição dos valores e critérios para sua concessão. São concedidos os seguintes auxílios: alimentação, transporte,

pré-escolar, saúde (ressarcimento parcial de acordo com a faixa etária e salarial). A área de gestão de pessoas das IFES não tem autonomia quanto às normas e valores que definem os benefícios, pois são meros executores das normativas federais.

#### **4.1.2 Planejamento e redimensionamento de pessoal**

O planejamento da força de trabalho é bastante limitado no serviço público federal tendo em vista que a ampliação do quadro de pessoal permanente (docentes e técnico-administrativos) somente é possível por decisão governamental e aprovação pelo congresso nacional, conforme Decreto nº 6.944/2009, sendo autorizado apenas a reposição das vacâncias<sup>13</sup> de alguns cargos da carreira de TAE e os cargos da Carreira de Magistério Federal (BRASIL, 2009). As IFES apenas têm autonomia para reposição de vagas docentes e de alguns cargos de técnico-administrativos. O planejamento da necessidade de pessoal, no que concerne à ampliação do quadro, fica limitado à autorização de novas vagas pelo governo federal. Contudo, é realizado redimensionamento e ajustes continuamente na UFPE por meio de remanejamentos entre unidades no âmbito da UFPE.

O redimensionamento da força de trabalho, tanto para docentes quanto para técnico-administrativos, é realizado a partir das vacâncias (decorrentes de aposentadoria, falecimento, exoneração ou demissão).

As IFES possuem autonomia apenas para reposição dessas vagas, observada a legislação pertinente de cada carreira, conforme a seguir:

- a) Para o cargo de Professor de Magistério Superior são realizadas as alocações dessas vagas para os Departamentos Acadêmicos a depender do esforço docente<sup>14</sup> que é um estudo realizado em detrimento da carga de atividades de ensino, pesquisa e extensão dessas unidades;
- b) Para as reposições de vagas do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico a reposição é integral para o Colégio de Aplicação, uma vez que é a única unidade organizacional da UFPE que oferta o ensino fundamental e médio;

---

<sup>13</sup> De acordo com a Lei nº 8.112/90, a vacância de cargo decorre de exoneração, demissão, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável, readaptação e falecimento (BRASIL, 1990).

<sup>14</sup> Atividades docentes de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

c) Para os cargos da Carreira dos técnico-administrativos em Educação, esses cargos são regidos pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), onde consta um elenco de cargos, cujas atribuições devem suprir demandas nas áreas meio e fim da universidade. Para essa carreira, as IFES possuem autonomia para reposição parcial das vagas dos cargos. A UFPE constituiu um grupo de trabalho que elaborou modelos de dimensionamento e vem buscando a equidade na realocação dessas vagas.

Quanto ao planejamento da força de trabalho, a área de gestão de pessoas da UFPE não possui autonomia para a ampliação do quadro, nem para efetuar mudanças nos seus perfis e atribuições, uma vez que cabe ao Governo Federal propor essas alterações ao Congresso Nacional. À gestão de pessoas da UFPE cabe apenas readequação da força de trabalho em função das prioridades e estratégias da instituição.

### **4.1.3 Movimentação de pessoal (remoção)**

A movimentação de pessoal (remoção) é uma atividade muito demandada na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), principalmente por servidores técnico-administrativos que desejam mudar de lotação e docentes que exercem suas atividades, notadamente, na cidade de Caruaru. De acordo com a Lei nº 8.112/90, remoção é a mudança de unidade de lotação no âmbito da própria instituição (BRASIL, 1990). Na UFPE, as diretrizes para remoção são estabelecidas a partir de um modelo de dimensionamento da força de trabalho que procura adequar as pessoas às demandas institucionais. No caso dos docentes, é necessária a permuta de vagas, ou seja, a liberação do servidor para outra unidade de lotação é vinculada à disponibilização de um cargo vago para posterior preenchimento, somente assim a remoção é autorizada.

### **4.1.4 Recrutamento e seleção**

Os procedimentos para recrutamento e seleção são realizados por meio de concurso público, observando a legislação federal, no caso, o Decreto nº 6.944/2009, que prevê as provas e etapas possíveis para o processo. Entretanto, cabe à universidade a realização do certame a partir das descrições sumárias dos cargos e requisitos para ingresso previstos no ordenamento jurídico. No caso dos docentes, a UFPE regulamentou o ingresso no cargo de Professor de Magistério Superior através da Resolução do CCEPE nº 22/2013 e, para o

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, por meio da Resolução nº 25/2014 (UFPE, 2013; 2014). Nessas resoluções, constam procedimentos adicionais para as provas escritas, didáticos, didático-práticas e para o julgamento de títulos que compõem o processo de seleção para os docentes.

Ainda partindo da referência do Decreto nº 6.944/2009, em relação aos cargos da Carreira de técnico-administrativos em Educação, as provas constam dos editais em que são realizados e prevêm a avaliação de conhecimentos gerais e específicos e, para alguns cargos, aplicam-se provas práticas com peso 60%, privilegiando o conhecimento prático.

#### **4.1.5 Avaliação do desempenho**

No serviço público federal, a avaliação de desempenho é realizada com a finalidade de avaliar docente e técnico-administrativo seja durante o período do estágio probatório (três anos contados do ingresso no cargo) seja para o desenvolvimento na carreira. A avaliação de desempenho estágio probatório é obrigatória para todos os servidores públicos federais, os quais são avaliados a partir dos seguintes indicadores estabelecidos em normativas federais: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). A partir das diretrizes do Governo Federal, as instituições estabelecem uma regulamentação própria para sua aplicação de acordo com as carreiras, que, no âmbito da UFPE, são diferentes para os docentes e para os técnico-administrativos.

Para os docentes, está regulamentado pela Portaria Normativa nº 06/2006 (UFPE, 2006). Os procedimentos seguem diretrizes do artigo 20 da Lei nº 8.112/90, especificando os métodos e fluxos processuais para avaliação do docente por meio de duas comissões, uma setorial, composta pela chefia da unidade e coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação e, outra superior, formada pelos titulares das Pró-reitorias. Observa-se, entretanto, que a Portaria Normativa nº 06/2006 necessita de revisão em detrimento das novas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012), haja vista a atual normativa prever apenas uma avaliação que é realizada antes de decorrido os 03 (três) anos do estágio probatório, garantindo a estabilidade funcional do docente após a sua concretização satisfatória. Com a reestruturação da carreira docente pela Lei nº 12.772/2012, essa avaliação deverá ser realizada anualmente, tendo como referência os planos de atividades anuais docentes e respectivos relatórios de atividades do período.

Quanto aos técnico-administrativos, está regulamentado pela Portaria Normativa nº 07/2006 (UFPE, 2006), seguindo também as diretrizes da Lei nº 8.112/90. Essa avaliação é realizada pela chefia imediata e com avaliação global da direção da unidade, possuindo ainda uma comissão que tem como objetivo fazer análise da avaliação de desempenho realizada pela Unidade e emitir parecer; analisar pedidos de recursos; submeter avaliação do servidor à aprovação e homologação do Reitor. A avaliação é realizada antes do servidor completar os três anos, levando em consideração as avaliações do ciclo avaliativo, constando uma avaliação a cada 09 (nove) meses.

A avaliação desempenho para desenvolvimento na carreira é realizada a partir dessa avaliação e o servidor poderá ter sua progressão ou promoção, desde que satisfeitos os requisitos constantes na carreira e em normativas específicas da instituição que, no âmbito da UFPE, são também diferentes para cada uma das três carreiras. Logo, para professores de Magistério Superior, a avaliação de desempenho é devida após o interstício de 24 (vinte e quatro) meses e deve preencher os requisitos estabelecidos na Resolução Conselho Universitário nº 03/2014, a qual estabelece critérios e normas para progressão funcional e promoção na carreira de Professor de Magistério Superior (UFPE, 2014). São avaliadas as atividades acadêmicas e de gestão no período avaliativo para desenvolvimento na carreira. Essa mesma avaliação, ao considerar os professores de Ensino Básico Técnico e Tecnológico, é devida após o interstício de 24 (vinte e quatro) meses e deve preencher os requisitos constantes na Resolução nº 14/2015 do CCEPE (UFPE, 2015a), a qual segue diretrizes semelhantes às da avaliação de professor de magistério superior, porém, observando as especificidades das atividades desse cargo e dessa carreira.

Contudo, para Técnico-administrativos em Educação, essa avaliação é realizada concomitantemente pelo servidor (tendo peso de 40%) e pela chefia imediata (tendo peso de 60%) a cada 9 (nove) meses, sendo que, após o ciclo de duas avaliações satisfatórias ocorre a progressão por mérito vertical na matriz. A Resolução nº 06/2006 do Conselho Universitário normatizou o Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE (UFPE, 2006).

#### **4.1.6 Capacitação e qualificação dos servidores**

O Plano de Capacitação e Qualificação é um dos instrumentos previstos no Decreto nº 5. 707/2006 para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser adotada pelos órgãos e entidades da administração pública federal, com as seguintes

finalidades: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006).

Na UFPE, este plano é elaborado, conforme preceitua a Resolução do Conselho Universitário nº 09/2006, a partir das necessidades de capacitação e qualificação indicadas pelos gestores e servidores quando são realizadas as avaliações de desempenho. Também são previstas, nesse plano, ações que visem ao desenvolvimento de competências estratégicas e essenciais para a instituição encaminhadas pelas unidades de lotação ou pela administração da UFPE (UFPE, 2006; PROGEPE, 2011).

Para os servidores Técnico-administrativos em Educação o Programa de Capacitação e Qualificação foi regulamentado pela Resolução nº 09/2006 do Conselho Universitário que tem como objetivos previstos no seu artigo 5º (UFPE, 2006): viabilizar o acesso de servidores a programas de educação básica e ao preparatório para o vestibular objetivando permitir o ingresso ao ensino superior; implementar cursos de atualização profissional, a fim de que se tornem mais qualificados e comprometidos com as atividades e com a instituição; capacitar os servidores para assumirem funções de direção, chefia e assessoramento nos diversos níveis hierárquicos; ações que promovam a elevação da qualidade na prestação de serviços; promover a capacidade de reflexão, estimulando a mudança de atitude e a responsabilidade individual e grupal (UFPE,2006).

O planejamento das ações de capacitação tem como *input* as avaliações de desempenho com a indicação de necessidades apontadas pelos servidores e chefias imediatas. Outras ações de capacitação também são ofertadas em detrimento das demandas estratégicas ou operacionais da instituição.

O referido plano estabelece benefícios e ações, a saber: o auxílio à Graduação, com o apoio a servidores que estão cursando graduação em instituições privadas com o auxílio financeiro no valor de R\$ 100,00 (cem reais) mensais; curso de especialização *latu sensu* MBA Gestão e Liderança Universitária voltado exclusivamente para servidores; vagas em programas de pós-graduação (mestrado profissional) em administração, ergonomia, políticas públicas, gestão pública, engenharia de produção e informática; curso de Integração para novos servidores docentes e técnico-administrativos. Esse curso é obrigatório para os docentes que se encontram em estágio probatório, conforme prevê as normas que rege a carteira de Magistério Federal Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012). A PROGEPE também

oferta esses cursos para os TAEs, mesmo não havendo obrigatoriedade pela carreira dessa categoria e ainda outras ações de acordo com as demandas institucionais (PROGEPE, 2016).

Considerando a estruturação da carreira, a capacitação para os servidores técnico-administrativos possibilita até três progressões horizontais em virtude de participação em cursos de capacitação, que valoriza e permite um maior envolvimento dos servidores nos cursos previstos no Plano Anual de Capacitação e Qualificação. Este plano é um documento elaborado com a finalidade de orientar e divulgar as ações de capacitação e qualificação voltadas ao desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2005).

Cabe, ainda, ressaltar que as atividades de capacitação dos docentes são realizadas em parceria com a Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos (PROACAD) e, no caso do curso de integração, tem a participação de todas as Pró-reitorias da universidade.

#### **4.1.7 Políticas de saúde e qualidade de vida**

As práticas de qualidade de vida implementadas na UFPE são: preparatório para aposentadoria que é um programa pré-aposentadoria e visa orientar o servidor quanto ao processo de aposentaria (como fica o salário após a aposentadoria, simulações e tipos de aposentadoria) e também atua quanto às questões psicológicas visando preparar o servidor para essa nova fase de vida; realização de palestras e cursos; academia UFPE, possibilitando qualidade de vida para os servidores em parceria com as áreas da universidade como Medicina do Esporte, de Nutrição, do Núcleo de Educação Física e com a GEAP para promover atividades físicas com acompanhamento dessas; prática da ginástica laboral que busca reduzir doenças ocupacionais por meio da realização de exercícios no local de trabalho; colégios parceiros que tem como objetivo reduzir os custos com a educação, através de parceria com colégios da rede privada de ensino, possibilitando a oferta de bolsas parciais para servidores e dependentes; eventos de integração e lazer; clube do desconto com a parceria com empresas privadas, permitindo descontos em compras e serviços, como, por exemplo, faculdades, cursos de idiomas, hotéis, agências de turismo, farmácias de manipulação, drogarias, óticas, clínicas oftalmológicas, de estéticas e odontológicas, lojas de confecção, casas de decoração, lava a jato e oficinas; corrida/caminhada da saúde com a realização de atividades físicas com acompanhamento, através da corrida ou caminhada, promovendo mais uma ação em saúde e qualidade de vida (PROGEPE, 2011).

Destaca-se, ainda, a gestão compartilhada do Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas (Creche) que, atualmente, oferece o ensino infantil ao atender grupos de 0 a 5 anos (período integral), pela oferta de 50% (cinquenta por cento) de vagas para a comunidade do entorno e, as demais, para dependentes de alunos e servidores. A creche conta com uma Comissão Gestora integrada pela PROGEPE, Prefeitura da Cidade do Recife e professores de diversos departamentos da UFPE (odontologia, educação, psicologia, entre outros). São executados projetos de fluxo contínuo de todas as áreas pedagógicas e um na área de saúde bucal, todos sob a aprovação e monitoramento da Comissão Gestora (PROGEPE, 2011).

Em relação a saúde suplementar, atualmente existe 2 (dois) convênios de autogestão, a GEAP (junho de 2007) e a CAPESAÚDE (setembro de 2009), e uma parceria com a Aliança Administradora, dispondo de planos de saúde e odontológico, nacional ou regional, com preços menores que os ofertados para outras organizações (PROGEPE, 2011). Há um subsídio parcial desses planos pelo governo, dependendo da faixa etária e salarial do servidor, sendo extensivo aos seus dependentes legais.

São ofertados programas preventivos de saúde do servidor ofertados pelo Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor, tais como: dia da saúde com a realização de oficinas, com atividades de orientação nutricional e bucal; triagem quanto à hipertensão e diabetes; práticas de massagem; ginástica laboral e campanhas de vacinação; Programa de Prevenção à Saúde Auditiva (PPSA) que é realizado em parceria com o Laboratório de Audiologia do Departamento de Fonoaudiologia da UFPE e está fundamentado na tutela da “vida com dignidade” visando a prevenção, o rastreamento e o diagnóstico de alterações auditivas em servidores; Programa de Intervenção Psicossocial à Saúde do Servidor (Ser e Conviver) tem como objetivo oferecer suporte aos servidores que apresentam dificuldades relativas ao trabalho, assistindo-o através de ações preventivas e de intervenção, em decorrência de problemas sociais e psicológicos em ambiente intra e/ou extrainstituição; Programa de Prevenção à Saúde Vocal do Servidor, realizado em parceria com professores do Departamento de Fonoaudiologia da UFPE, o qual desenvolve ações de promoção e prevenção da alteração vocal em servidores que usam a voz profissionalmente, bem como em ambientes ruidosos; Programa “A Saúde Começa pela Boca” com a finalidade orientar os servidores para a importância de uma boa higiene bucal (PROGEPE, 2011).

### **4.1.8 Engenharia e segurança no trabalho**

O Serviço de Engenharia, Saúde e Segurança no Trabalho da UFPE (SEST), até 2008 era vinculada a Prefeitura da Cidade Universitária da UFPE passando a integrar o Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor da Diretoria de Qualidade de Vida/PROGEPE com o objetivo promover ações preventivas e corretivas nos ambientes organizacionais da institucional visando melhoria da qualidade de vida dos servidores. O foco dessas ações é dar sustentação às iniciativas de atenção à saúde ocupacional por meio do planejamento e execução de ações de segurança no trabalho como: capacitação, formação de brigadas de incêndio, compra e distribuição de equipamento de proteção individual (EPI's) para servidores com o objetivo de reduzir riscos, além da avaliação de ambientes ocupacionais para fins de identificação dos ambientes insalubres (PROGEPE, 2011). A capacitação de servidores no ambiente de trabalho e a sua conscientização são essenciais para prevenir acidentes, além de futuros danos físicos e financeiros tanto para o trabalhador quanto para a instituição.

Esse serviço conta com uma equipe de engenheiros segurança no trabalho, técnicos de segurança no trabalho, médicos e enfermeiro do trabalho que atuam de forma integrada com outros profissionais de saúde no NASS.

### **4.1.9 Relações trabalhistas**

As relações trabalhistas, no que concernem as negociações com os sindicatos, ganharam força a partir do governo petista no Brasil, notadamente nas IFES, tendo em vista que os reajustes salariais e as reestruturações das carreiras são negociados em mesa com as entidades sindicais (PROGEPE, 2011). Nas IFES essa relação se dá através do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) e do Fórum dos Professores de Instituições Federais do Ensino Superior (PROIFES) que atuam nas negociações das carreiras e interesses dos Professoras do Ensino Superior Público Federal e de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Nesse mesmo nível, no que diz respeito aos servidores Técnico-administrativos em Educação, a Federação de Sindicatos Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) tem esse nome a representação para atuar em nome desses servidores.

No âmbito da UFPE essas negociações ocorrem pela Associação dos Docentes da UFPE (ADUFEPE), Sindicato dos Trabalhadores das Universidades Federais de Pernambuco

(SINTUFEPE) e Sindicato dos Servidores Públicos de Pernambuco (SINDISEP-PE). Essas entidades além de tratar da relação com as federações nacionalmente buscam também localmente encaminhar demandas dos servidores.

Os benefícios e procedimentos quanto às regulamentações implementadas pela UFPE, normalmente são discutidas e negociadas com as entidades sindicais específicas de cada carreira e submetidas ao conselho universitário ou de administração a depender da matéria.

A seguir, são apresentadas as análises das demandas do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027) para a área de Gestão de Pessoas constantes na declaração de visão, no mapa, nos objetivos e nas suas respectivas ações estratégicas.

## **4.2 Identificação e análise das demandas do Planejamento Estratégico da UFPE (2013 a 2027) para a área de gestão de pessoas.**

O alinhamento das políticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico da organização exerce fundamental papel na identificação das demandas para a área de gestão de pessoas e na implementação de ações junto aos servidores e gestores, uma vez que a gestão de pessoas, na abordagem estratégica, é de responsabilidade de todos os gestores da organização, indo além das atividades inerentes ao seu cargo ou função (IVANCEVICH, 2011). Nesse sentido, o GE 09 menciona a importância da apropriação dos conteúdos do planejamento estratégico por todos os gestores e servidores da UFPE para projetar a universidade conforme declara sua visão de futuro.

GE 09 - [...] a concepção do Plano Estratégico é projetar a Universidade como uma instituição de referência a nível mundial, nacional e local. E, para isso, ela precisa ser uma instituição baseada no mérito, baseada na competência científica dos seus quadros. Mas esse alinhamento, ele, talvez, ele venha se dando, aí não é muito claro para mim, se ele é absolutamente sincronizado ou se ele é feito de idas e vindas que é a necessidade, a dificuldade de você alinhar o dia a dia, a gestão cotidiana da instituição, com aquelas metas ou aquela visão estratégica que se pensou. [...] O diferencial vai estar na gestão das pessoas, na capacidade das pessoas entenderem e compreenderem qual é o negócio da universidade. E o negócio da universidade é a formação qualificada, é o mérito, é a excelência, é a resposta que ela pode dar, através do conhecimento, aos problemas de sociedade que são problemas que exigem a interdisciplinaridade.

Na declaração de visão, foram encontradas as seguintes demandas para a área de Gestão de Pessoas da UFPE: 1) Estabelecer políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho com a finalidade de propiciar a motivação e o crescimento profissional, contribuir para potencializar o desenvolvimento institucional e promover a criatividade e a inovação em um bom clima organizacional; 2) Efetuar pesquisa de clima organizacional e implementar ações para manutenção de um bom clima organizacional; 3) Apoiar e incentivar a formação doutoral do corpo docente da UFPE; 4) Realizar a seleção de servidores por meio de concursos públicos, tendo como finalidade recrutar profissionais com competências adequadas aos desafios do PEI (2013-2027); 5) Promover ações para capacitação e qualificação do quadro de técnico-administrativos para atuar nas atividades técnicas e de gestão e para que estes contribuam para o desenvolvimento da UFPE; 6) Avaliar e redefinir a política de avaliação de desempenho com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais; 7) Promover ações que gerem continuamente oportunidades para o desenvolvimento das competências dos integrantes dos seus quadros, reconhecendo e valorizando em suas políticas de pessoal o comprometimento e o desempenho demonstrado pelos seus colaboradores; 8) Promover política para valorização do trabalho dos servidores técnico-administrativos e um ambiente que propicie a efetividade das atividades meio que dão suporte às atividades fim, permitindo que os docentes se concentrem nas suas atividades acadêmicas, e os discentes, no seu processo de formação.

Observa-se, na Matriz de SWOT (Anexo A) que a falta de autonomia da UFPE, inclusive em relação à gestão de pessoal é considerada como ameaça para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico. Os objetivos constantes no PEI (2013/2027), diretamente relacionados à área de gestão de pessoas são: implantar políticas de avaliação em todas as instâncias, revendo as existentes para possibilitar maior contribuição dos docentes e técnicos e, também, melhoria na gestão acadêmica; redefinir os concursos (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição; aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição; implementar política de qualidade de vida, buscando a satisfação e a retenção de bons servidores. Estes foram identificados conforme Quadro 9 (4) com suas respectivas ações para essa área.

Quadro 9 (4) - Objetivos e ações estratégicas demandadas pelo PEI/UFPE para a PROGEPE

Objetivos estratégicos para a área de gestão de pessoas.	Ações Estratégicas para a área de gestão de pessoas
1. Planejar e redefinir a força de trabalho com a finalidade de possibilitar o bom funcionamento de todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPE (1) <sup>15</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequar e monitorar a alocação e movimentação de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFPE;</li> <li>- Rever a locação de vagas de docentes de acordo com o esforço docente de cada unidade acadêmica;</li> </ul>
2. Capacitação e Qualificação (1, 4, 7, 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertar cursos de língua estrangeira para técnicos e docentes;</li> <li>- Ofertar cursos a distância para servidores em diversas áreas;</li> <li>- Capacitar docentes em novos métodos e metodologias de ensino e aprendizagem;</li> <li>- Capacitar gestores para qualificá-los para cargos de gestão;</li> <li>- Capacitar servidores em elaboração e gerenciamento de projetos;</li> <li>- Ofertar cursos para novos docentes em Pedagogia do Ensino.</li> <li>- Ofertar outras ações de capacitação de acordo com as demandas identificadas.</li> </ul>
3. Rever política de avaliação de desempenho de servidores (docentes e técnico-administrativos) com indicadores que possibilitem aferir a qualidade da contribuição nos resultados institucionais (11, 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestruturar avaliação de desempenho de estágio probatório docente;</li> <li>- Reestruturar avaliação desempenho dos técnico-administrativos para progressão por mérito.</li> </ul>
4. Implantar política de saúde e qualidade de vida com vistas a melhorar a satisfação dos servidores e reter bons profissionais (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar exames periódicos para os servidores;</li> <li>- Implantar programa de promoção e prevenção à saúde dos servidores;</li> <li>- Implementar programa de aposentadoria;</li> <li>- Ampliação e fortalecimentos de parcerias com vistas a prover benefícios aos servidores;</li> <li>- Realizar pesquisa de clima organizacional;</li> <li>- Avaliar e promover políticas de retenção de servidores.</li> </ul>
5. Implantar a gestão por competência nos processos de concurso público com vistas a suprir as demandas dos cursos de graduação e pós-graduação (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever o modelo de concurso público de docentes e de técnico-administrativos;</li> <li>- Levantar as necessidades de capacitação com base em competências (essenciais e específicas).</li> </ul>
6. Rever a estrutura organizacional da PROGEPE (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redefinir o organograma e atividades dos setores da PROGEPE com a finalidade de eliminar sobreposições de atividades.</li> </ul>

Fonte: PEI UFPE (2013-2027)

Elaboração Própria (2016)

Percebe-se que os objetivos definidas no Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027) e apresentadas no Mapa Estratégico, demonstrados no Anexo C, estão em sintonia com as estabelecidas pela sua área de gestão de pessoas, conforme Mapa Estratégico da PROGEPE, Anexo E.

A metodologia utilizada para elaboração do Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027) demonstra que esse plano foi formulado de maneira integrada com a área de gestão de pessoas, constando o Grupo Temático 06 – Gestão de Pessoas, para diagnóstico e definição de

<sup>15</sup> Os números entre parênteses no Quadro 9 (4) se referem aos objetivos correspondente do Planejamento Estratégico Institucional da UFPE (2013-2027), constantes no Anexo B.

objetivos e ações estratégicas. O PEI/UFPE foi elaborado conforme defende Rezende (2008). Na visão de Rezende (2008), o planejamento estratégico é o principal instrumento de gestão e, para sua elaboração, faz-se necessária a metodologia adequada ao tipo de organização, constando fases, subfases e produtos. Contudo, o autor acrescenta, ainda, que o planejamento deve ser integrado e ter o envolvimento das pessoas.

A seguir, será apresentada a comparação entre práticas de gestão de pessoas da UFPE identificadas e descritas na seção 4.3, com as demandas contidas no Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027) para a área de gestão de pessoas da UFPE apontadas na subseção 4.5. A partir dessa identificação será realizada a comparação e análise das aproximações e distanciamentos das práticas de gestão de pessoas com as demandas do planejamento estratégico, tendo como suporte o campo teórico e observacional dos dados primários e secundários.

### **4.3 Comparação e análise das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do planejamento estratégico.**

Nesta seção, são comparadas as práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas apontadas no Planejamento Estratégico da instituição, cumprindo com o que estava proposto no objetivo de pesquisa 3. Para isso, foi dividido em subseções com a finalidade de descrever as práticas de gestão de pessoas da UFPE.

#### **4.3.1 Planejamento e redefinição da força de trabalho com monitoramento sistemático da alocação e movimentação de servidores**

O planejamento e (re)dimensionamento do quadro de pessoal na UFPE é reconhecidamente como fundamental para eliminar lacunas e possibilitar os resultados da instituição, no entanto, quando se tratar de ampliação, transformação de cargos, depende de políticas governamentais. Assim sendo, a UFPE busca adequar a movimentação de pessoal ou

a redefinição de lotações de novos servidores, procurando tornar mais equitativa essa alocação em detrimento das atividades da unidade de lotação (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011).

GE 07 - Porque lá na ponta, o que a gente vê é locais onde não precisava o docente, ou o técnico administrativo, mas ele vai porque isso está dentro de um padrão, onde se olha quantos tem, qual é a atividade que precisa, certo? E aí a gente vê que se você perguntar a quem está no dia a dia, sabe que naquele local não precisava mais daquele servidor. De alocação, eu acho que tem de melhorar [...] Tem talvez é de ir *in loco* pra avaliar.

GE 14 - Eu acredito que esse estudo, esse dimensionamento, a gente teria que mensurar tudo isso e aí, a partir daí, a gente ter um diagnóstico para se ter, digamos, uma lotação ideal. Eu acredito que a gente precisa aprimorar isso. Fazer um levantamento, um estudo técnico para que a gente possa perceber isso, para que a gente possa ter indicadores que mostrem realmente se o número de servidores, hoje, é suficiente para atender a Universidade ou se eu tenho uma carência ou se eu tenho uma defasagem em relação a número porque o número de servidores é muito grande.

Conforme ilustrado na fala dos gestores GE 07 e GE 14, a UFPE possui modelos matemáticos que necessitam de ajustes para adequar melhor o redimensionamento da força de trabalho às demandas institucionais. Em relação ao monitoramento sistemático, as pró-reitorias analisam e acompanham essa movimentação continuamente, necessitando ainda aprimorar essa função para contemplar a diversidade da sua estrutura organizacional.

### **4.3.2 Capacitação e qualificação dos servidores (docentes e técnicos)**

O programa de capacitação e qualificação da UFPE foi definido pelos gestores estratégicos como uma das políticas mais importantes no melhoramento do desempenho atual e futuro dos servidores, possibilitando a sua valorização e ganhos financeiros. Houve também uma avaliação de que esse programa agrega valor para a UFPE, uma vez que os servidores adquirem novos conhecimentos e elevam a sua satisfação no ambiente de trabalho (DUTRA, 2002; IVANCEVICH, 2011). Entretanto, alguns gestores ainda não sabem dimensionar o seu efetivo retorno para as atividades cotidianas da instituição.

GE 02 – Eu acho que é importante [...] eu acho que foi um ganho [...] eu acredito que isso aí é uma forma de você melhorar a pessoa vai ter mais conhecimento e acho que ela vai ter também mais condições de solucionar os problemas.

GE 03 – [...] eu acho que tem sido bom [...] Há retorno, sim. A minha preocupação é que esse retorno pode, no final, não dar muito certo porque essa política salarial, a gente não compete no mercado de trabalho [...] está muito bom aí fora [...]

GE 04 – Acho foi o dado da área mais interessante, não só para o pessoal da área técnica [...] Para o docente também a questão da formação constante do docente [...] Que está havendo isso de uma forma mais, mais efetiva [...] o ganho maior é o seguinte [...] é entender que a Universidade, ela é um *locus* de educação, [...] ele tem que estar sendo formado constantemente, ele tem que estar participando dos processos de formação. [...] tem ganhos específicos que é a possibilidade da melhoria do enfrentamento de algum trabalho [...] Tem o ganho de motivação que você melhora na carreira.

GE 05 - Eu acho um ganho [...] Acho muito importante, para a universidade, primeiro porque ela ganha maior competência das pessoas na medida em que elas estão sendo capacitadas principalmente, geralmente na sua área de atuação, então isso é um ganho expressivo para a universidade. [...] no caso da carreira de professores, quando vai fazer um mestrado ou doutorado também é importante porque dá maior conhecimento, viabiliza progressão de carreira há estímulos de ganhos de salários.

Na UFPE, ainda, faz-se necessária a aferição do impacto desses eventos de capacitação e qualificação, bem como maior acompanhamento pelos gestores locais, conforme orientado por Dutra (2002), pois, hoje, são observadas apenas avaliações no término do curso. Também é preciso realizar mapeamentos e déficit de competências para elaboração do Plano de capacitação e Qualificação dos Servidores.

### 4.3.3 Avaliação de desempenho

Esse é um dos temas mais complexos e desafiadores nas organizações, pois pode resultar em conflito e sentimentos de injustiça e iniquidade (DUTRA, 2002). É uma atividade de gestão de pessoas, contudo, envolve o conjunto de gestores da organização, uma vez que quem realiza a avaliação de desempenho é a chefia imediata (IVANCEVICH, 2011).

Na UFPE, o sistema de avaliação do desempenho para os técnico-administrativos identifica as necessidades de desenvolvimento seja por iniciativa dos próprios servidores ou das suas chefias. A avaliação é realizada pelo próprio servidor e pela chefia imediata, seguindo o preconizado por Dutra (2002). Porém, comparando-se esse sistema com outros modelos, observa-se que, ainda, não há avaliação para os docentes no tocante à atividade de gestão, pois, hoje, ela existe apenas os técnico-administrativos. Acredita-se que tal deva-se à razão de que a maioria desses cargos ou funções são eletivas na UFPE, tais como: reitor e

vice, diretor de centro e vice, chefe de departamento e subchefe, coordenador e vice de cursos de graduação e pós-graduação.

Os conteúdos abordados nos cursos de capacitação encorajam iniciativas, desenvolvem o senso de responsabilidade e estimulam esforços para melhorar os resultados dos funcionários (IVANCEVICH, 2011). Esse sistema também serve como fonte de informações para identificar as necessidades de capacitação e pode resultar em progressões funcionais (IVANCEVICH, 2011). Portanto, o modelo é integrado ao de Capacitação e Qualificação, como também à estrutura de desenvolvimento na carreira e salários.

Para os docentes, a avaliação também possibilita a progressão e a promoção com acréscimo salarial, no entanto, a sua aferição parece ser mais objetiva do que a dos técnico-administrativos.

GE 04 - Então, para mim, o grande desafio dessas políticas todas é como ser co-responsáveis, aquele que está num lugar diferente de avaliador e do avaliado, como construir mecanismos de co-responsabilização e colocando o sentido fundamental da avaliação que é o crescimento [...]

GE 12 - Teria que ver, talvez, a PROGEPE fazer uma reunião com os Chefes de cada Centro e solicitar que tenha, assim, um maior rigor na avaliação.

GE 15 - Eu acho que teoricamente sim. Eu acho que teoricamente sim, do jeito que ela é feita os itens que você avalia ali[...]se isso está acontecendo eu não sei é como se diz mesmo depende de quem está avaliando, tem aqueles avaliadores que são mais sérios que vão avaliando ponto a ponto e tem aqueles que são mais gerais, generalizados, generalizam uma avaliação, mas eu acho que da maneira como ela é feita.

No serviço público federal, conforme ilustrado pelas falas dos gestores GE 04 e GE 15, a gestão do desempenho como sistema precisa ainda ser fortalecida com a mudança de cultura tanto pelos servidores quanto pelos gestores, pois o desafio está nessa co-responsabilização em implementar a avaliação condizente com o desempenho para que possibilite retorno real para a UFPE.

#### **4.3.4 Políticas de saúde e qualidade de vida**

As políticas de qualidade de vida na UFPE foram definidas a partir de ações inovadoras, pensadas para dar maior sensação de bem-estar e saúde para os servidores da universidade, conforme expresso na fala dos gestores da PROGEPE.

GE 19 - [...] é dar condições ao servidor de se sentir cuidado, certo? É por isso que às vezes a diretoria faz a sua diferença, a gente não informa, a gente

cuida do servidor, eu tenho sempre essa frase comigo, certo? A gente pode fazer, a gente faz a diferença. [...] eu acho que a diretoria de qualidade de vida é uma muito importante pra vida do servidor, ele sabe onde buscar, ele sabe[...]

Essas políticas têm como objetivo "cuidar do bem estar, cuidar do seu estresse ocupacional ou saber ouvir que é o grande problema hoje" (GE-19).

GE 14 - As políticas, hoje, de qualidade de vida, elas são motivadoras, elas são positivas, porém, elas impactam em alguns pontos que, por mais que o gestor queira ou tenha um planejamento, elas impactam por força da legalidade e por força da burocracia, e, agora, mais do que nunca, por falta de recursos. Então, assim, hoje, para o que a gente não tinha, a gente, hoje, pode-se dizer que a gente goza de alguns benefícios que são muito positivos, motivadores, né? Não deixa de ser um acréscimo financeiro, uma vez que você tem um incentivo num plano de saúde, você tem incentivo de descontos, de colégio, de parceiros, colégios parceiros, tudo isso é um incentivo, tudo isso são motivadores, mas eu acho que o programa ainda pode ser mais amplo, pode-se ainda oferecer mais ao servidor, porém, a gente às vezes impacta em algumas dificuldades.

Essas dificuldades a que o GE 14 se refere podem dizer respeito ao engessamento da área de gestão de pessoas das IFES devido à subordinação ao ordenamento jurídico, conforme pesquisas realizadas por Fonseca et. al., (2013), a qual delimita as ações da área de gestão de pessoas. Contudo, desde a criação da PROGEPE, em 2001, alguns programas implantados como "Colégios Parceiros" trazem retorno financeiro, mesmo que indiretos, para os servidores.

### **4.3.5 Concursos públicos (recrutamento e seleção)**

Reconhecidamente é uma atividade vital para as organizações, principalmente no serviço público federal, uma vez que o servidor poderá passar de 30 a 35 anos na instituição. Porém, os concursos para a carreira de técnico-administrativo em educação são muito concorridos e a seleção busca avaliar conhecimentos e, no máximo, aferir habilidades quando há prova prática, vendo-se prejudicada a avaliação global das competências do servidor ingressante na instituição.

A seleção dos docentes, por constar de várias etapas e principalmente de aula expositiva, possibilita uma seleção mais adequada para atender as demandas presentes e aos desafios do planejamento estratégico.

Assim sendo, o recrutamento e a seleção são realizados tendo como referencial as atribuições e requisitos dos cargos das respectivas carreiras, ouvidas as chefias das unidades de lotação (DUTRA, 2002, IVANCEVICH, 2011).

GE 01 - Eu acho que, salvo algumas exceções, assim, as pessoas são contratadas tanto técnicos como docentes, [...] elas vem atendendo as demandas, acho que o que falta é compromisso dessas pessoas, muitas vezes com a instituição.

GE 02 - Eu acredito que sim, em relação aos técnicos [...] a concorrência é muito alta, então tem pessoas que, [...] passam no concurso, mas já estão pensando em fazer outro, [...] então aquilo só é, é temporário, leva o trabalho dele como se fosse um trabalho temporário.

GE 05 - Sim, via de regra sim. A gente tem notado realmente que as contratações tem sido feitas, geralmente com pessoal extremamente qualificados, competentes, sérios, dedicados com raras exceções[...] é pena que os salarios não são tão competitivos quanto outros setores então às vezes há uma rotatividade.

Destaca-se na fala dos gestores a rotatividade de novos servidores, tendo em vista que ingressam, na sua maioria, com formação acima das exigidas para o cargo o que passa a ser um problema, pois ficam por pouco tempo na instituição. Outro fato destacado pelos gestores é a questão comportamental quando se diagnostica certa falta de comprometimento por parte de alguns servidores públicos.

### **4.3.6 Gestão por competências**

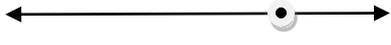
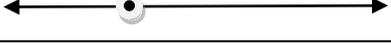
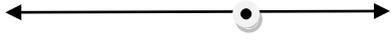
Nessa questão, as iniciativas na UFPE são ainda incipientes, tendo apenas o mapeamento de competências dos servidores do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). No entanto, a avaliação de desempenho dos técnico-administrativos permite que sejam identificadas as competências deficitárias para fins de elaboração do Plano de Capacitação Anual. Desta feita, o grande desafio de aplicar a gestão por competências no serviço público e, especificamente, na UFPE, reside nos seguintes subsistemas: concursos públicos, planos de cargos e carreira e, por fim, remuneração. Esse fato ocorre em consequência da legislação rigorosa e da centralização do Governo Federal.

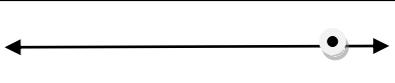
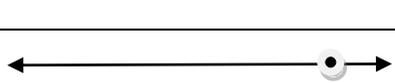
Considerando-se a análise até aqui realizada, a seguir, são comparadas e demonstradas as aproximações e os distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE com o seu planejamento estratégico.

## 4.4 Análise das aproximações e distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do planejamento estratégico

Após análise das práticas de gestão de pessoas da UFPE, são demonstradas, no Quadro 10 (4), as aproximações e os distanciamentos das práticas de gestão de pessoas com as demandas do PEI (2013-2027) para essa área, levando-se em conta as entrevistas realizadas. Para apoiar o exame das práticas de gestão de pessoas, buscou-se compreender o cenário externo, as limitações e limites impostos pelo sistema governamental em que está inserida a UFPE, tendo, ainda, as entrevistas e a literatura como bases para essas conclusões.

Quadro 10 (4) - Aproximações e distanciamentos entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE e o seu Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027)

Práticas de Gestão de Pessoas	Demandas do Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027) para a gestão de pessoas	Aproximações x Distanciamentos
Planejamento e redefinição da força de trabalho	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Há um monitoramento sistemático da alocação e movimentação de servidores técnico-administrativos no âmbito da UFPE pela PROGEPE;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Existe uma comissão instalada para rever a alocação de vagas de docentes.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 1	
Capacitação e qualificação dos servidores (docentes e técnicos)	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 1, 4, 7, 13	
Avaliação de desempenho de servidores docentes	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 11 e 13	
Avaliação de desempenho de servidores para técnico-administrativos em educação.	Esta prática está presente nos objetivos estratégicos 11 e 13	
Política de saúde e qualidade de vida	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Houve interrupção na oferta de exames periódicos e está sendo realizado novo convênio.	Viabilizar exames periódicos para os servidores;	
Implantar programa de promoção e prevenção à saúde dos servidores;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Implementar programa de aposentadoria;	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
A UFPE conta com 109 empresas parceiras.	Ampliação e fortalecimento de parcerias com vistas a prover benefícios aos servidores;	

De 2001 até a mar/2016 , foram realizadas três pesquisas de clima organizacional.	Realizar pesquisa de clima organizacional;	
A política de retenção de servidores é muito deficitária pela falta de autonomia.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Redefinir a política de contratação de pessoal (técnicos e docentes) para garantir a excelência da instituição	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Modelo de gestão por competência	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	
Rever a estrutura organizacional da PROGEPE, evitando superposição de atividades.	Esta prática está presente no objetivo estratégico 11	

Fonte: Elaboração Própria (2016)

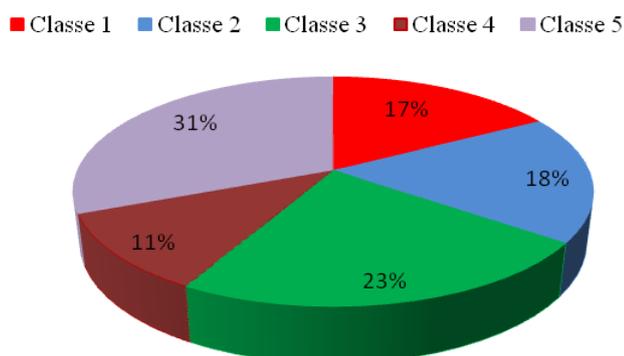
Observa-se que, a maioria das demandas contidas no planejamento estratégico já possui ações sendo implementadas na área de gestão de pessoas, porém, algumas práticas precisam ser revisadas para maior aproximação da visão e missão da instituição. Como se pode observar, os resultados apresentados no Quadro 10 (4) sugerem que há mais aproximações do que distanciamentos. É notório que alguns desafios presentes no planejamento estratégico, tais como implantar a gestão por competência com vistas a modificar os concursos públicos (docentes e técnicos) e a retenção dos servidores no quadro da UFPE são complexos, considerando o engessamento normativo e a busca por melhores remunerações.

A seguir, são apresentados os dados obtidos pelo *software* Alceste com o objetivo de confirmar e aprofundar os resultados da pesquisa em relação ao terceiro objetivo, ou seja, no que se refere às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE com o seu Planejamento Estratégico.

#### **4.4.1 Análises quanto às aproximações e aos distanciamentos das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico, utilizando o *software* Alceste**

Com o auxílio do programa Alceste, foi realizado um estudo aprofundado das entrevistas. Inicialmente, elaborado um texto a partir das transcrições das 19 (dezenove) entrevistas realizadas com os gestores estratégicos da UFPE, contendo as Unidades de Contexto Inicial (UCI) denominadas de “*corpus*”.

Figura 15 (4) - Classificação Hierárquica Descendente (CHD)



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

O *corpus* teve um aproveitamento de 79% do conteúdo analisado, apresentando uma riqueza no vocabulário de 94,8%, sendo este conteúdo dividido em 5 (cinco) categorias (classes) e classificadas em ordem hierárquica de maior para menor relevância, processo chamado de Classificação Hierárquica Descendente (CHD). De acordo com a Classificação Hierárquica Descendente do *corpus* de análise quanto ao alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico 2013-2027, conforme Figura 15 (4), observa-se que as classes 5 e 3 foram expressivamente maiores que as 3 (três) outras, correspondendo respectivamente a 23% e 31% do conteúdo analisado.

Essas classes foram identificadas de acordo com a representação das respostas analisadas e agrupadas conforme Quadro 10 (4). A classificação foi estabelecida a partir do relatório do ALCESTE constando as falas dos gestores estratégicos.

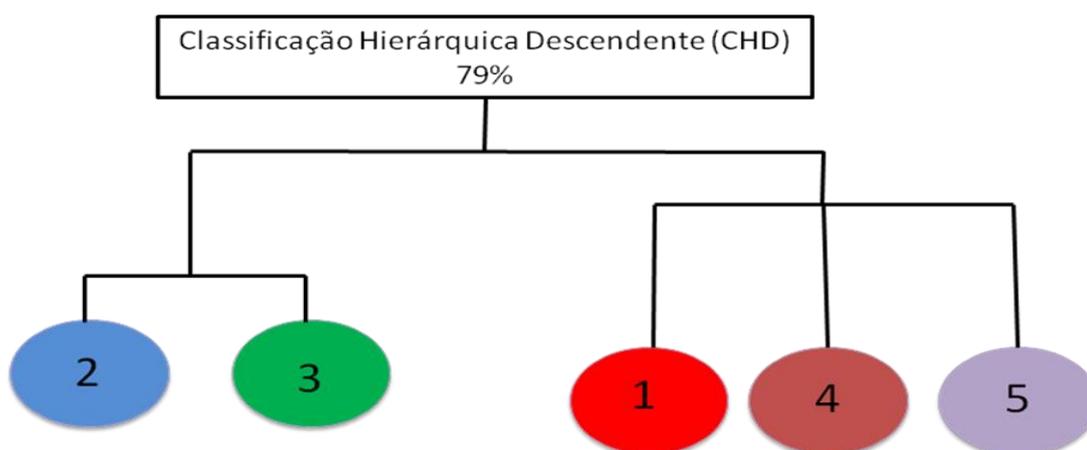
Quadro 10 (4) - Correspondência entre a Classificação Hierárquica Descendente e o Sistema Categorical.

Classes	Categorias
Classe 1	Papel do Gestor
Classe 2	Fatores Estruturantes
Classe 3	Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico
Classe 4	Distanciamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu planejamento estratégico
Classe 5	Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico

Fonte: Elaboração Própria (2016)

O *corpus* (entrevistas) foi subdividido pelo *software* em dois *subcorpus* opostos, significando a relação entre as classes, sendo ainda apresentadas outras subdivisões indicando a categorização das classes em detrimento das abordagens dos entrevistados, da análise lexical contextual dos conjuntos de segmentos de textos.

Figura 16 (4) - Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (DCHD)



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

Assim sendo, é possível observar uma relação direta entre as classes 2 e 3 e entre as classes 1, 4 e 5, conforme Figura 16 (4) que se trata do Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente (DCHD), resultante do agrupamento de palavras e conteúdos realizados pelo *software* Alceste.

A seguir, encontra-se análise das classes na ordem que aparecem no Dendograma da Classificação Hierárquica Descendente.

#### 4.4.1.1 Papel do Gestor (classe 1)

A classe 1, se refere ao "Papel do Gestor", corresponde a 17% do conteúdo analisado, apresenta a coletânea de achados referentes à forma de gerenciar pessoas pelos entrevistados e como os mesmos se vêem na implementação das ações estratégicas contidas no planejamento estratégico 2013-2017 da UFPE.

GE 01 - [...] tem que fazer um trabalho de motivação e de compartilhamento dos objetivos institucionais para que eles se sintam motivados também com o objetivo da instituição.

GE 11 - Eu tenho que criar outros estímulos que não remuneratórios para fazer com que as pessoas trabalhem [...]

GE 12 - Se a gente puder adequar ouvindo cada um [...]

GE 14 - Infelizmente, a gente não tem a faculdade nem tem a liberdade de motivar o servidor com recursos. Isso é uma política já definida e a gente não tem como, mas um servidor motivado, no qual ele participe da gestão com sugestões, com opinião, motivando, fazendo um bom ambiente de trabalho, eu acho que isso é importante. Então, o gestor é ponto positivo em relação a esse retorno do servidor para com a instituição.

Os gestores procuram adequar as ações internamente, principalmente, em relação aos técnico-administrativos, uma vez que os docentes são mais autônomos. No entanto, apresentam dificuldades nessa gestão pela falta de possibilidade de estímulos financeiros, sendo as ações um esforço pessoal do gestor, pois não há estímulos na carreira para valorizar o desempenho.

GE 17 - O que eu procuro fazer é criar um ambiente de trabalho onde haja respeito à instituição, respeito às pessoas, respeito às funções e aos trabalhos de cada um. Isso é algo que a gente, é uma cultura que a gente desenvolve lá no Centro de respeito ao ser humano, mas, também, de cobrança nas suas ações, nas suas atitudes, nas suas funções. [...] Então, eu acho que a minha ação lá é muito mais uma ação pessoal do que uma ação institucional. Institucionalmente não tenho muito o que fazer com os técnicos, com os funcionários, com os docentes. Sim, a gente procura ouvir, a gente procura tentar resolver os problemas de cada setor individualmente, reunindo, discutindo.

Contudo, alguns gestores estratégicos não se sentem como gestores de pessoas, nem preparados para essa função. Isso também é percebido em relação ao alinhamento do planejamento estratégico com as atividades locais nos Centros e Departamentos, eles esperam por ações da administração central da universidade, conforme ilustrado nas falas dos gestores estratégicos 05 e 06.

GE 05 - É..é... limitada primeiro por essa questão que falei, do pouco conhecimento realmente do planejamento estratégico da universidade, como isso é passado para os gestores. Então isso não tem chegado de uma forma estruturada ...então isso já limita.

GE 06 – [...] eu tive uma participação e trouxe para discussões de Pleno do Departamento, na elaboração, então, eu acho que eu preciso, agora, é mais da execução. Eu gostaria que vocês me provocassem e me ajudassem nesse sentido de “vamos organizar as ações”

Portanto, nesse sentido há ainda uma necessidade de institucionalização e alinhamento do planejamento estratégico da universidade.

#### 4.4.1.2 Fatores Estruturantes (classe 2)

A classe 2, denominada "Fatores Estruturantes", corresponde a 18% do conteúdo analisado e refere-se ao contexto externo e interno à UFPE. A instituição está inserida em um sistema jurídico engessado e centralizado pelo Governo Federal, impossibilitando remunerar ou gratificar de forma diferenciada os servidores (docentes e técnicos) que apresentam melhor desempenho, conforme relato dos gestores GE 04 e GE 12.

GE 04 - toda movimentação do pessoal da administração, inclusive, acadêmica, a gente ainda vive, no Brasil, uma centralidade muito grande do governo federal, das políticas do governo federal. [...] Porque outro elemento estratégico que é da carreira, que é a questão salarial, não tem o que fazer, não é? E [...] Não tem o que fazer, não é? [...] é fundamental compreender que a gestão tem um limite forte, um limite estruturante e que se não entender, as pessoas vão pensar que podem fazer grandes coisas.

GE 12 - Eu penso que a centralização que, hoje, existe não só na Universidade, mas que existe na própria estrutura do MEC, não é boa. Eu acho que nós devíamos ter mais liberdade para as autarquias e fundações públicas universitárias e, dentro disso, ter mais possibilidade de trabalhar melhor a gestão de pessoas e não sempre com normas que vêm de Brasília, muitas vezes, mal elaboradas e que não são adequadas à nossa realidade.

GE 16 - A limitação vem a nível de governo federal pra nós não é? Então a Universidade é uma Universidade grande né, com vários setores novos e precisam também dessas pessoas, desses novos servidores e não necessariamente a gente é atendido no tempo que a gente precisa não é? Por limitação que não é da Universidade somente né e até é, porque ela tem que fazer também da parte de administração central, fazer um, vamos dizer assim, um rateio do que a gente, do pouco que a gente tem [...]

GE 17 - Nós somos muito engessados, não é? Não tenho muito como mudar a realidade funcional das pessoas.

Os respondentes evidenciam, conforme mostra os depoimentos dos gestores GE 04, GE 05, GE 12, GE 16 e GE 17, a complexidade da estrutura organizacional da UFPE, cuja burocracia e cultura conservadora forte são fatores limitadores para a gestão de pessoas, características que foram atribuídas à origem portuguesa de nossa nação. Além disso, eles citam que, em virtude das carreiras e dos aumentos salariais serem negociados com os sindicatos, não há um mecanismo para diferenciação salarial por meio da competência e desempenho, como pode ser ilustrado pelas seguintes falas:

GE 04 - [...] é aí que surge o caráter burocrático das organizações públicas brasileiras, de origem portuguesa, no caso concreto, que é clássico isso aí, vários, vários escritores já escreveram com isso, somado ao lugar social da

Universidade Federal de Pernambuco que é um lugar da aristocracia pernambucana, que não é qualquer aristocracia.

GE 05 - [...] e que também dificultam, e às vezes são de certa forma engessadas, você não pode usar elas facilmente ou efetivamente como mecanismo realmente de premiação e de reconhecimento, e sim, estão atreladas a um cargo, que obviamente aquele cargo vai a pessoa mais competente ou mais dedicada.

GE 09 - E o terceiro aspecto é a questão da cultura. A cultura da UFPE é, historicamente, uma cultura centralizadora, uma cultura verticalizada, uma cultura de porte autoritário, assim, no sentido das relações, principalmente, relações de docente e técnico no que diz respeito à gestão. [...] da parte dos sindicatos de buscar planos de carreira que primassem pela valorização das competências e dos diplomas e da parte das universidades pela necessidade de contar com profissionais competentes para gerir a complexidade da instituição.

GE 10 - A grande dificuldade da UFPE é [...] como ela é uma grande organização, está certo? É detectar rapidamente esses desvios de rumos, mas como a universidade tem uma estrutura organizacional muito complexa, certo. O anseio das pessoas para as mudanças nem sempre é na mesma velocidade. A dificuldade aqui da gente é que a estrutura organizacional é muito pesada, muito grande. As pessoas identificam já previamente as curvas, as linhas para mudar essas práticas, mas, em função da complexidade da organização, existe uma demora.

Pelo exposto, os aspectos considerados estruturantes afetam as políticas e práticas da área de gestão de pessoas, cabendo à administração central, à gestão de pessoas, aos gestores e servidores uma atuação para minimizar esse impacto com outras ações.

#### **4.4.1.3 Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico (classe 3)**

A classe 3, denominada "Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico", corresponde a 23% do conteúdo analisado. Essa classe é representada por afirmações positivas quanto à importância e à relevância da PROGEPE para realização dos objetivos e ações contidos no planejamento estratégico da UFPE.

GE 03 - Graças a Deus, a PROGEPE me ajudou muito nisso aí. Que foi de mudar, melhorar, ampliar o organograma da diretoria com coordenação administrativa e outras, não é? E é preciso estimular essas pessoas.

GE 06 - [...] é fundamental esse papel da área de gestão em promover capacitação, promover entendimento, promover acompanhamento.

GE 13 - Eu acho que a PROGEPE tem atuado adequadamente, eu acho que ela tem um papel fundamental na gestão de crise, porque é um fato de crise [...] eu acho que tem atuado direitinho, eu acho que dentro da expectativa

[...] a PROGEPE, na minha opinião é uma das melhores pró-reitorias, durante a minha vida acadêmica em termos de gestor, eu acho que foi uma das melhores.

GE 12 - Eu penso que a área de gestão de pessoas, ela tem um papel fundamental. Eu diria que é um dos polos para se conseguir sucesso nessas ações. [...] eu acho que a PROGEPE está fazendo um bom trabalho. Acho que de acordo com o relacionado com o que tem sido feito, pensando no futuro, não tem algo, assim, um detalhe, assim, que eu possa citar não. Eu acho que está, com relação à PROGEPE, não tenho reclamações.

GE 14 - Eu acredito que o papel da gestão de pessoas é, principalmente, dar ênfase a todo o desenvolvimento na área de RH, de avaliação, de políticas de gestão de pessoas mesmo para andamento das atividades que são pertinentes à área de gestão de pessoas como a Pró-reitoria.

GE 16 - Eu considero de extrema importância, porque é nessa área que nós vamos definir o que é que nós queremos como instituição [...]

Em relação à atuação da PROGEPE nos processos de mudanças, os entrevistados afirmam uma atuação positiva, conforme relatos a seguir:

GE 05 - Isso vem sendo feito com muito diálogo normalmente, com muito diálogo em relação aos gestores.

GE 06 - Então, eu acho que a atuação de gestão de pessoas na Universidade está muito focada, em alguns momentos, nesses processos de mudança.

GE 08 - Então, quando tem mudança de legislação a gestão de pessoas é fundamental, mas não só na mudança de legislação, nas mudanças das práticas, eu acho que muita coisa vem da gestão de pessoas, porque é a pró-reitoria que vai integrar as outras pró-reitorias, na minha visão é ela quem vai fazer, por trabalhar com pessoas.

A atuação da PROGEPE é vista por vários gestores como estratégica tanto na orientação dos gestores quanto para os servidores, também se observa uma forte dependência quando se trata das normas que norteiam os direitos e deveres dos servidores.

#### **4.4.1.4 Distanciamentos das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 4)**

A classe 4, denominada de "Distanciamentos das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico", corresponde a 17% do conteúdo analisado. Evidenciam-se algumas questões nas quais a gestão de pessoas precisa atuar com mais agilidade ou onde deveria concentrar mais as suas ações, como:

GE 04 - [...] eu colocaria a dificuldade de se implementar políticas de adaptar de, de uma agilidade maior, porque a gente tem uma carga burocrática e conservadora e isso mexe.

GE 06 - Eu digo do ponto de vista, por exemplo, de capacitação, de treinamento, de conscientização, de compromisso em sala de aula, de compromisso na pesquisa. Então, eu acho que está faltando, [...] uma certa integração de gestão de pessoas quando a gente fala em docente.

GE 14 - Eu acho que tinha mesmo que ser melhorado é, por exemplo, na entrada do servidor, ele saber o que é o serviço público, saber especificamente o que é a universidade e como ela funciona e eu acho que ele deveria ter um treinamento maior do que tem hoje.

GE 17 - Não, eu acho que não. Eu acho que os objetivos estratégicos de pessoal, eles são revisados sob demanda, sob demanda do pessoal.

A partir dos distanciamentos apontados pelos gestores estratégicos, cabem-se ações para aperfeiçoar essas práticas, bem como a atuação da área de gestão de pessoas e demais gestores para que as contribuições dos servidores tragam mais resultados para a UFPE. Há necessidade de atuação nos procedimentos administrativos para reduzir o tempo de execução das atividades, tornando-as mais claras para a comunidade acadêmica, como também nos aspectos comportamentais.

#### **4.4.1.5 Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico (classe 5)**

A classe 5, denominada de "Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico", corresponde a 31% do conteúdo analisado e refere-se às falas dos gestores estratégicos quanto às ações de alocação de vagas e à avaliação de desempenho. No que se refere à avaliação de desempenho e progressões, fica evidente que depende do rigor na implementação da avaliação pelas chefias imediatas, conforme ilustrado pelos gestores 12 e 07.

GE 12 - Acho que a PROGEPE trabalha muito bem. Eu acho que até está relacionado essa estratégia de direcionar vagas diretamente para os Departamentos. Foi excelente isso. Uma das coisas que foi a Reitoria que mudou, não é? Mas ligado à PROGEPE. Isso foi muito bom porque não existe mais briga no Centro por causa de vagas - técnicos, docentes, depende do trabalho do Departamento. Isso foi uma coisa excelente, já faz um bom tempo, não é? Não vejo mais brigas aqui nas reuniões. [...] No caso, isso no caso da avaliação dos técnicos tem que fazer esse contato antes de avaliar, para fazer uma boa avaliação e tem que ser rigoroso, não é? A avaliação. No caso dos docentes, a gente tem as comissões e as comissões são bastante

rigorosas, tanto é que a gente tem, normalmente, um ou dois casos por ano de docentes que são reprovados no pedido de progressão. Então, a gente tenta ser bastante rigoroso com relação à avaliação.

GE 07 - Precisam melhorar, tudo bem, eu concordo e acho que isso é feito, o problema é o corporativismo. Então eu vejo, por exemplo, agora, ultimamente, com essas formas de avaliar o docente, o docente na sua promoção ou na sua progressão, por exemplo, um certo corporativismo no sentido de que na realidade não se avalia, se os primeiros se colocam como avaliadores naqueles que gostam [...] os professores, colocam-se como avaliador do técnico-administrativo aqueles que são, por exemplo, sindicalizados ou não, então torna-se essa avaliação, embora ela seja uniforme pra todos, mas ela torna-se diferente, porque quem vai aplicar a avaliação tem outro contexto, que é o corporativismo, é a proteção, é a pena, pena no sentido de não, não vamos prejudicar, vamos deixar, então eu tenho visto, eu vejo sempre isso como um modelo que deixa uma margem muito grande de não se ver a meritocracia.

Essa categoria também captou a questão da revisão e integração das políticas de gestão de pessoas, conforme expressam os gestores GE 03, GE 13 e GE 15.

GE 03 - Há integração, há uma integração. Eu não sei a Universidade toda, mas eu acho que existe alguma integração. Eu acho que podia ser [...] mais reforçada. Mas existe. Mas isso são ações individuais, não é? A gente não tem alguma coisa que seja institucional mesmo, entendeu?

GE 13 - Em parte sim, em parte sim, tudo pode ser melhorado entendeu? Mas eu acho que existe sim.

GE 15 - Eu acredito que sim, sabe, dentro desse período que passei eu tenho visto sempre essa discussão, de vez em quando acontece coisas novas, resoluções são aprovadas.

Percebe-se que as práticas, apesar de integradas, ainda necessitam de ajustes para potencializar os resultados.

#### **4.4.2 Demonstração das classes pela análise fatorial por correspondência**

Como recurso complementar, optou-se pela análise fatorial por correspondência<sup>16</sup> que permite a visualização das oposições resultantes da Classificação Hierárquica Descendente, a partir da “análise textual” dos conteúdos das entrevistas, realizadas com o apoio do *software*

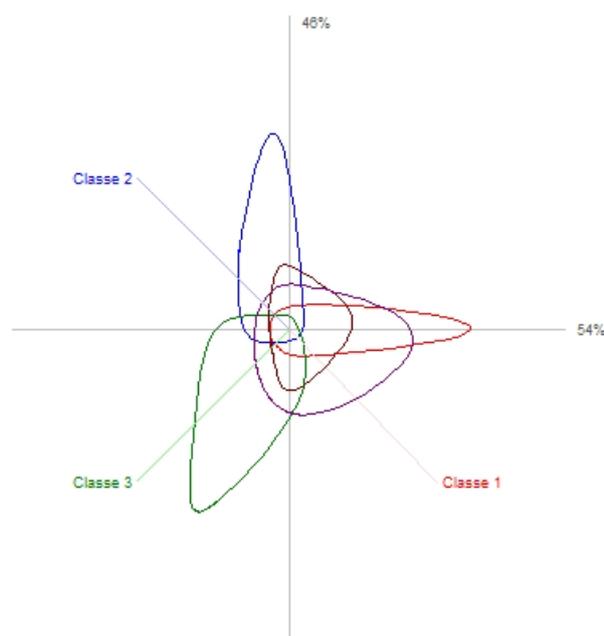
---

<sup>16</sup> É uma técnica de interdependência que facilita tanto a redução dimensional da classificação descendente de informações quanto o seu mapeamento espacial, permitindo ainda visualizar semelhanças e diferenças entre as variáveis, sendo apropriadas para dados nominais (MINGOTI, 2005).

Alceste. Nesse estudo, o *software* distribuiu o *corpus* em duas dimensões a "x" e a "y", correspondendo respectivamente a 54% e 46% do conteúdo analisado. Observa-se na análise fatorial das contribuições por correspondência, Figura 17 (4), que as classes 2 e 3 são opostas, ou seja, a centralização do governo federal para estabelecer políticas de gestão de pessoas, a complexidade da estrutura da UFPE dificultam a execução das práticas de gestão de pessoas. As classes 1, 4 e 5 estão sobrepostas e, os vetores que se formam entre elas, estão na mesma direção, demonstrando uma correlação positiva entre elas, portanto, trata-se do mesmo tema abordado pelos respondentes.

Figura 17 (4) - A análise fatorial das contribuições por correspondência do alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu Planejamento Estratégico (2013-2027)

	Classes	Categorias
	Classe 1	Papel do Gestor
	Classe 2	Fatores Estruturantes
	Classe 3	Papel da Gestão de Pessoas no Planejamento Estratégico
	Classe 4	Distanciamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE ao seu planejamento estratégico
	Classe 5	Aproximações das práticas de gestão de pessoas ao planejamento estratégico



Fonte: Arquivo gerado pelo Alceste a partir das entrevistas realizadas (2016)

Pode-se, ainda, comprovar estatisticamente por meio da análise fatorial das contribuições por correspondência que as aproximações são maiores do que os distanciamentos no alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE com o seu Planejamento Estratégico (2013-2027), considerando a percepção dos gestores estratégicos entrevistados.

Continuando com a discussão dos resultados, na próxima seção, seguir-se-á para a análise quanto à teorização do alinhamento da gestão de pessoas tridimensional, segundo Gratton e Truss (2003), escolhido como lente teórica central para esse diagnóstico, na medida em que pareceu melhor se adaptar ao contexto analisado.

## **4.5 Alinhamento das práticas de gestão de pessoas da UFPE à luz do modelo de Gratton e Truss (2003)**

A partir das entrevistas com os gestores estratégicos e o emparelhamento teórico foi possível correlacionar com os padrões teóricos à luz do modelo de Gratton e Truss (2003) e além da contribuição de outros autores que deram suporte teórico a essa pesquisa. Isto posto, a seguir, apresentamos o posicionamento da UFPE quanto ao alinhamento vertical, horizontal e traduzido em ação.

### **4.5.1 Alinhamento Vertical**

Pela posição da PROGEPE na estrutura hierárquica da Universidade e por sua participação nos processos decisórios e no planejamento estratégico, percebe-se um forte alinhamento vertical mesmo com um cenário externo centralizado pelas instâncias governamentais características do Serviço Público Federal (FONSECA, et al. 2013).

O planejamento estratégico da UFPE demonstra uma clara estratégia para a área de gestão de pessoas e seu apoio às ações institucionais (DUTRA 2002; ULRICH, 2003; GRATTON; TRUSS, 2003; DAVEL; VERGARA, 2012). Entretanto, ainda que a maioria das políticas de gestão de pessoas atenda as demandas do PEI (2013-2027) na busca dos objetivos estratégicos, conforme demonstrado pelos gestores, ainda não são totalmente alinhadas ao planejamento estratégico, necessitando de revisão.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas da UFPE, a PROGEPE, ajuda a instituição a atingir os objetivos e ações estratégicas, conforme ilustrado na fala dos entrevistados GE-01, GE-06, GE-08, GE-09, GE-10 e GE-17.

GE 01 – [...] a PROGEPE, o setor de gestão de pessoas, tem contribuído sim para as mudanças na universidade, no momento que as demandas são levantadas dentro da instituição, dos setores e a gente tem sido escutado e tem sido atendido, eu acho que a PROGEPE, ela tem cumprido o seu papel, para o crescimento da instituição [...] É essencial as ações relacionadas a gestão de pessoas para a execução do planejamento estratégico da Universidade.

GE 06 - É fundamental o papel da gestão de pessoas porque eu acredito que as pessoas é que vão executar as ações e para isso elas precisam estar orientadas. [...] elas precisam entender primeiro qual é o PEI [...] precisam

estar bem focadas e executar o seu dia a dia para que a gente chegue exatamente nisso. Então, é fundamental esse papel da área de gestão em promover capacitação, promover entendimento, promover acompanhamento

GE 08 - Acho que é um papel central, porque se não houver uma boa, eu vou ser redundante, uma boa gestão de pessoas, uma boa organização em termos das pessoas aprenderem a trabalhar em equipe estarem motivadas para o trabalho e conectadas com os objetivos comuns, as coisas não vão funcionar e para que isso aconteça, é fundamental o papel da gestão de pessoas como setor.

GE 09 – [...] a PROGEPE, ela reposiciona-se nesse período mais recente no sentido de fortalecer a gestão pelo mérito [...]

GE 10 – [...] as práticas de gestão de pessoas, os perfis [...] das pessoas são alinhados nessas práticas. Isso é o que acho que é a diretriz das práticas da gestão de pessoas. O funcionamento das unidades em função das pessoas está sendo alinhado ao que a universidade quer ser em 2027.

GE 17 - Então, principalmente, capacitar quem precisa ser capacitado, qualificar sempre. A qualificação, ela tem que ser constante, tem que ser frequente.

Os principais gestores estão ativamente envolvidos no desenvolvimento dos objetivos estratégicos de pessoal, buscando conhecer o funcionamento dos setores, as competências dos servidores e fomentando a participação por meio do "compartilhamento dos objetivos institucionais para que eles se sintam motivados também com o objetivo da instituição" (GE 01) (DUTRA, 2002; GRATTON; TRUSS, 2003; IVANCEVICH, 2010). Entretanto, tendo em vista a complexa estrutura organizacional da UFPE, ainda se faz necessária uma maior capilaridade nas ações com foco nas chefias de departamentos para uniformizar procedimentos (ROCKART; MORTON, 1984; GRATTON; TRUSS, 2003).

## 4.5.2 Alinhamento Horizontal

A integração entre as práticas de gestão de pessoas da UFPE são relativas, uma vez que são fortemente reguladas e estabelecidas pelo Governo Federal e sofrem interferências do poder judiciário. Ressalta-se que em todas as ações é preciso considerar o contexto externo e interno, além disso, muitas práticas foram aprovadas antes do atual planejamento estratégico (2013-2027), necessitando de revisão para maior alinhamento para aperfeiçoá-las (ROCKART; MORTON, 1984; IVANCEVICH, 2011; DAVEL; VERGARA, 2012). Esse fato é mencionado por alguns gestores como se pode observar nas falas a seguir.

GE 02 - Eu acredito que sim [...] mas o objetivo na verdade de sanar algumas grandes diferenças entre os departamentos.

GE 04 - Acho que tem algumas que precisam ser revistas.

GE 07 – Bom, eu tenho visto isso acontecer nos últimos tempos [...]

GE 08 - Eu acho que na medida do possível e do que as pessoas podem, sim, [...] a de avaliação de estágio probatório, é mais lento, mas a gente sente que as pessoas estão interessadas em mudar e reconhecem as falhas.

GE 10 - Cem por cento não, porque não, porque depende da [...] gestão das pessoas. As pessoas tem que estar focadas nisso, certo. Isso é uma coisa permanente, eu acredito que isso é uma coisa do cotidiano, de rotina, permanentemente as pessoas para que isso é fique alinhado as pessoas tem que estar pensando nisso permanentemente.

GE 13 - Em parte sim, em parte sim, tudo pode ser melhorado entendeu? Mas eu acho que existe sim, é aquele negócio, se você é um bom professor, se você é um bom técnico, você vai progredir.

Destaca-se que a equipe de gestão de pessoas trabalha em estreita colaboração com os demais gestores no desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas da UFPE e, quando novas políticas são desenvolvidas, todo esforço é feito para garantir que elas se apoiem mutuamente (GRATTON; TRUSS, 2003).

### **4.5.3 Ação**

A estratégia de gestão de pessoas da UFPE apoia os seus objetivos estratégicos globais e os gestores, tendo em vista que eles precisam de capacitação, pois, em sua maioria, ocupam cargos eletivos, mas não possuem formação na área de gestão. Esses gestores conhecem seu papel na implementação de estratégias e nas políticas de pessoal, contudo, alguns, reportam-se à área de gestão de pessoas para auxílio em questões dessa área (GRATTON; TRUSS, 2003).

Os principais subsistemas de gestão de pessoas que tem como finalidade estimular e criar condições de desenvolvimento dos servidores da instituição são: plano de carreira, avaliação de desempenho e capacitação. A seleção também é de suma importância, pois, além de estabelecer a relação com a instituição, deve ser capaz de admitir servidores que contribuam ao longo do seu vínculo funcional para a organização (DUTRA,2002; GRATTON, TRUSS, 2003). Nesse sentido, é possível perceber que o desenvolvimento na carreira para os TAE's e para os docentes possibilitam ganhos financeiros para essas categorias.

Percebe-se que é preciso realizar ajustes visando a um maior alinhamento, principalmente, na avaliação de desempenho, e, além disso, à realização dessas práticas pelas

chefias imediatas sob a observância de suas diretrizes para que se obtenham melhores resultados institucionais e para melhor enfrentar os desafios do planejamento estratégico.

Devido ao recrutamento e a seleção serem por concurso público, a maioria servidores ingressa com conhecimentos adequados, cabendo aos gestores acompanhar o comportamento na execução das atividades e na sua adaptação ao setor de trabalho.

A PROGEPE oferta ações de capacitação e qualificação para os servidores em diversos níveis e tipos, inclusive, as relacionadas à gestão. Esse plano é considerado o mais estruturado e, também, o que mais avançou na instituição em virtude do elenco de ações ofertadas, possibilitando ganhos para os servidores e para a instituição (DUTRA, 2002; GRATTON; TRUSS, 2003).

Constatam-se alguns aspectos a melhorar nas práticas de gestão de pessoas da UFPE no intuito de gerar um maior alinhamento com o planejamento estratégico, tais como: o fato de nem todos os servidores saberem como contribuir efetivamente com a realização do PEI da UFPE, necessitando de comunicação mais intensa e transformação em ações no cotidiano para atingir os objetivos institucionais; não existir avaliação dos gestores em relação à implementação da estratégia e políticas de pessoal (como gestores de pessoas), e, finalmente; haver pouca participação dos gestores nas ações de capacitação voltadas à implementação de políticas de pessoal e à melhoria dos processos de gestão.

Diante do exposto, quanto à ação, na prática, os gestores estratégicos apresentam como problema a falta de uniformidade e rigor na implementação das políticas de gestão de pessoas. Também se denota pouco conhecimento por parte de alguns gestores estratégicos tanto dos objetivos do Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027) quanto de alguns subsistemas de gestão de pessoas, conforme expresso pelo GE 10.

GE 10 - É. Todo mundo ao longo desses anos, todo mundo fala - É o seguinte: as pessoas fazem capacitação, avaliação de desempenho, contratação. Qual é a grande dificuldade disso aí? É porque os gestores, os gestores, eles deveriam pegar um tempo deles para focar nessa capacitação, nessa avaliação de desempenho nessa contratação, nessa movimentação de pessoal. A grande dificuldade que eu acho hoje é justamente isso aí. Porque as pessoas fazem um curso de capacitação, faz uma avaliação, as pessoas têm potenciais, só que isso na rotina do dia-a-dia os gestores ainda, agente não tem uma participação efetiva para realinhar essas coisas [políticas de gestão de pessoas] com a prática do dia a dia dos servidores.

Por fim, acrescenta-se que as múltiplas funções exercidas pelos gestores estratégicos dificultam o fortalecimento de boas práticas de gestão.

## 5 Conclusões

---

Esta pesquisa teve como finalidade responder a seguinte pergunta: em que medida as práticas de gestão de pessoas da UFPE estão alinhadas ao seu Planejamento Estratégico Institucional, realizado para o período de 2013 a 2027?

Diante dos dados obtidos, constatou-se que o atual planejamento estratégico da UFPE foi elaborado a partir da definição da missão e da visão, utilizando a ferramenta de análise de SWOT para fixação dos objetivos e ações estratégicas. A sua concepção foi por meio de entrevistas individuais, grupos de trabalhos e focais, com a participação dos três segmentos (docentes, técnicos e discentes), sendo ainda, disponibilizada consulta pública na página da instituição. Em relação à integração, o planejamento estratégico da UFPE (2013-2027) foi concebido por eixos temáticos, quais sejam: formação acadêmica de graduação e pós-graduação; pesquisa, inovação e extensão; desenvolvimento estudantil; gestão; internacionalização, gestão de pessoas; informação, comunicação e tecnologia da informação; infraestrutura e segurança; e cultura. Dessa forma, o planejamento estratégico da universidade foi integrado com as suas principais áreas, nos termos preconizados por Rezende (2008), inclusive com um eixo temático voltado para a área de gestão de pessoas.

O principal objetivo desse planejamento é declarado como o de garantir a excelência na formação acadêmica, gerando as seguintes demandas para a área de gestão de pessoas: aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos); redefinir a política de avaliação de desempenho e de contratação de pessoal (docentes e técnicos); aprimorar a política de saúde e qualidade de vida com vistas a melhorar da satisfação dos servidores e de retenção de bons profissionais. Observou-se que essas ações já vêm sendo realizadas pela PROGEPE, contudo, resta o seu aperfeiçoamento e maior alinhamento dessas políticas e práticas com o Planejamento Estratégico Institucional (2013-2027), pois na sua maioria foram implementadas antes da sua elaboração.

As políticas e práticas de gestão de pessoas na UFPE sofrem influência do ambiente externo, principalmente do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Ministério da Educação que estabelecem normas para as principais práticas dessa área, como também do ambiente interno por meio das decisões dos Órgãos Deliberativos Superiores. Para implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas, a PROGEPE atua de forma articulada com os principais gestores da instituição, buscando políticas condizentes com a cultura e as demandas institucionais. Essas práticas são adequadas ao seu público, existindo

normas diferenciadas para cada categoria, ou seja, para as carreiras de docentes e de técnico-administrativos, tendo em vista suas especificidades.

Percebeu-se, entretanto, que as políticas de gestão de pessoas são relativamente integradas, pois na sua maioria são centralizadas pelo governo federal e não há como intervir localmente, a exemplo dos planos de carreira, remuneração, benefícios, criação e aprovação de cargos, o que limita as práticas de gestão de pessoas diante da delimitação no ordenamento jurídico ao qual é subordinada, corroborando com o que constatado em pesquisas realizadas por Fonseca et al., (2013). De todos os programas implementados, segundo os gestores estratégicos da instituição, o mais estruturado é o Plano de Capacitação e Qualificação dos Servidores que possibilita um elenco de ações da graduação à pós-graduação, curso de recepção onde é apresentada a estrutura e funcionamento da UFPE, entre outras capacitações específicas. Esse programa possibilita ganhos para os servidores e para a instituição. A atividade que requer maior necessidade em ser revisada trata-se do modelo de avaliação de desempenho tanto para os docentes quanto para os técnico-administrativos, permitindo aferir melhor as contribuições dos servidores para o desempenho da instituição. Constatou-se que há, ainda, necessidade de ajustes e uniformidade nessa ação, sendo mencionado esse fato como "falta de rigor" no momento das avaliações pelas chefias imediatas.

Ao ser realizada a comparação das práticas de gestão de pessoas da UFPE com as demandas do seu planejamento estratégico, observa-se que o grande entrave está na falta de autonomia na gestão de pessoas para implementar políticas que valorizem financeiramente os servidores que apresentam desempenho condizentes com as necessidades institucionais.

Destaca-se a necessidade de co-responsabilidade dos gestores na avaliação de desempenho, observando as diretrizes estabelecidas e adotando práticas uniformes e, quanto aos servidores (docentes e técnicos), precisa-se de um maior envolvimento na execução de ações que fortaleçam as atividades-fim da Universidade.

Em relação ao modelo de alinhamento preconizado por Gratton e Truss (2003), percebe-se que a gestão de pessoas da UFPE tem um forte alinhamento vertical e horizontal, contudo, necessita potencializar as ações no cotidiano ao se traduzir em comportamentos de gestores e servidores.

Entende-se que esta pesquisa servirá como conhecimento e avaliação para a gestão da UFPE quanto à necessidade de maior alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico, possibilitando atuar nas atividades que apresentaram maiores divergências para que sejam feitas revisões adequando-as às demandas institucionais. Além disso, poderá servir como reflexão e mudança de atitude no desempenho dos gestores

estratégicos da universidade quanto ao alinhamento do planejamento estratégico em cada unidade e seu papel integrador e orientador nos demais setores a eles subordinados.

Salienta-se que as constatações deste trabalho já vêm contribuindo na implementação do Plano de Ação Institucional de 2016, pois os resultados foram apresentados à Reitoria que os considerou para realizar o alinhamento das ações contidas no Planejamento Estratégico (2013-2017) de forma integrada com todas as pró-reitorias e unidades ligadas ao gabinete do reitor.

É imprescindível que todos se conscientizem de que o planejamento estratégico é o documento norteador para o futuro da instituição e que o desdobramento das ações estratégicas para as unidades organizacionais, tais como departamentos, núcleos, entre outras, ainda carece de maior atenção não só pela gestão da UFPE, mas, também, por parte dos seus gestores estratégicos, no intuito de, juntos, transformá-lo em ações do cotidiano para potencializar os resultados organizacionais, conforme defendido por Gratton e Truss, (2003). É necessária uma comunicação mais efetiva e voltada para os servidores, docentes e técnico-administrativos, no sentido de envolver mais esses profissionais nos objetivos estratégicos da instituição, pois, somente com o engajamento das pessoas, as organizações alcançarão o sucesso desejado.

Por fim, mesmo havendo pesquisas relacionadas ao alinhamento das práticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico, nas Instituições Federais de Ensino Superior, esse assunto ainda é pouco explorado. Esse tema está presente nessas instituições em virtude da necessidade de potencializar as contribuições da área de gestão de pessoas nos resultados dessas instituições para a sociedade. Portanto, como sugestão para trabalhos futuros, esta pesquisa pode ser realizada ouvindo os chefes de Departamentos e Núcleos da UFPE, bem como os servidores (docentes e técnicos) para aperfeiçoar essas políticas e práticas. Cabe, ainda, a realização de pesquisas no âmbito das IFES para identificar modelos de gestão de pessoas e alinhamento com o planejamento estratégico, podendo, ainda, comparar com o desempenho desta e as avaliações e *rankings*, tais como: Folha, Índice Geral de Cursos (IGC), entre outros.

## 6 Recomendações Gerenciais

---

Esta pesquisa permitiu constituir uma análise acurada sobre a realidade da área de gestão de pessoas e sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais. Neste sentido, com base nos principais aspectos encontrados, essa seção se propõe a oferecer uma contrapartida para a instituição sobre os desdobramentos que esses achados podem gerar no intuito de contribuir para uma maior e efetiva aproximação entre a área de Gestão de Pessoas da UFPE e os seus interesses institucionais de longo prazo.

Conforme observado na análise de conteúdo das entrevistas, a PROGEPE/UFPE precisa capacitar os seus gestores em relação à execução das políticas e práticas de gestão de pessoas com a finalidade de uniformizar a sua atuação na realização dessas práticas. Além disso, é necessário focar nas ações voltadas para a execução do planejamento estratégico visando não só ao desdobramento em ações do cotidiano, mas também à sensibilização de sua importância, haja vista o descrédito por parte de alguns quanto à eficácia desse plano na instituição. Assim sendo, a proposição de programas institucionais que trabalhem o Planejamento Estratégico de forma mais participativa, bem como a sua institucionalização a partir de aprovação no Conselho Superior da instituição, poderão envolver mais servidores e gestores na sua execução.

Outro aspecto relevante é a validação das diversas iniciativas de treinamento e qualificação dos servidores por meio de um programa de Avaliação de Desempenho também alinhado aos objetivos estratégicos institucionais, valorizando os resultados apresentado pelos servidores. Podem-se realizar eventos institucionais, como seminários e concursos internos, que estimulem essa comunicação entre os programas de capacitação e suas atividades rotineiras a fim de torná-los mais efetivos.

O re(dimensionamento) da força de trabalho deve ser uma política prioritária devendo ser aperfeiçoada e verificada *in loco* a distribuição da força de trabalho de técnico-administrativos, ou, ainda, analisar possibilidades de otimizar as alocações de novos servidores para atender melhor as demandas da instituição. Em relação ao corpo docente, é indispensável rever a regulamentação das atividades docentes (Resolução nº 01/88) e monitorar a produtividade, estimulando publicações internacionais, para a UFPE atingir o posicionamento almejado no planejamento estratégico institucional.

O modelo de avaliação de desempenho também necessita ser atualizado e aperfeiçoado tanto com relação ao estágio probatório docente quanto para a avaliação por mérito que

resultam no desenvolvimento na carreira de forma a possibilitar também melhores resultados para a instituição. Da mesma forma, o modelo de avaliação para técnico-administrativos, que concede as progressões, foi considerado como muito subjetivo, dificultando a mensuração dos resultados para a UFPE.

Por tudo isso, revelou-se indispensável a revisão de algumas das práticas de gestão, tendo em vista que elas foram implementadas antes do plano estratégico (2013-2027) ser elaborado, como, por exemplo, a de esforço docentes, a avaliação de desempenho (docente e técnico), a progressão docente, conforme apontado no Quadro 11 (6).

Quadro 11 (6) - Principais recomendações gerencias

Ações	Finalidade
Revisar o Planejamento Estratégico (2013-2027)	Adequar ao momento econômico e em detrimento das realizações e avaliações posteriores a sua elaboração.
Institucionalizar o Planejamento Estratégico	Aprovar pelo Conselho Universitário com a finalidade de dar maior legitimidade a esse plano deixando de ser apenas um documento da gestão.
Aperfeiçoar o dimensionamento da Força de Trabalho para a Carreira dos Técnico-administrativos em Educação	Elaborar um modelo que contemple a diversidade de cargos e ambientes organizacionais da UFPE, levando-se em conta mais o qualitativo com visitas <i>in loco</i> .
Aperfeiçoar o dimensionamento do esforço Docente de Magistério Superior	Tornar mais adequada a alocação de vagas docentes reduzindo distorções.
Implementar Capacitação para Gestores da UFPE	Melhorar os processos gerenciais, culturais e como gestores de pessoas.
Realizar avaliação de impacto das ações de capacitação e qualificação	Mensurar os resultados para a instituição.
Revisar o modelo de avaliação estágio probatório docente	Adequar a legislação em vigor e ao Relatório de Atividade Docente
Revisar o modelo de avaliação de desempenho para fins de progressão por mérito para Técnico-administrativos	Tornar mais objetiva a aferição do desempenho, valorizando mais os resultados.
Implementar ações para melhoria no clima organizacional	Estimular o dialogo e a participação dos servidores nos Departamento/Núcleos para capilarizar as políticas implementadas.

Fonte: Elaboração Própria (2016)

Por fim, faz-se necessário que os objetivos estratégicos contidos no planejamento estratégico cheguem até cada um dos servidores e chefias imediatas e que sejam implementadas ações capazes de envolver os gestores tanto nas políticas e práticas de gestão de pessoas quanto no alinhamento do planejamento estratégico, pois os gestores, até então, não se percebem como responsáveis por essas atividades.

## Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; BOAS, Ana Alice Vilas. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, v.32, n.2, p. 304-319, 2012. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282022965004>> Acesso em 25 nov. 2015.

ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1179-1199, 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (Andifes). **Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, sobre a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 - 2012**. Brasília, 2012. 52p. Disponível em: <[http://www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/1361475592UFMT\\_-\\_Maria\\_Lucia\\_Neder\\_-\\_Relatorio\\_REUNI.pdf](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/1361475592UFMT_-_Maria_Lucia_Neder_-_Relatorio_REUNI.pdf)> Acesso em: 26 jun. 2014.

AZEVEDO, Dulcian Medeiros de; MIRANDA, Francisco Arnoldo Nunes de. Teoria das representações sociais e ALCESTE: contribuições teórico-metodológicas na pesquisa qualitativa. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 3, n. 4, 2013

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014.

BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro Organizador. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. 2014.

\_\_\_\_\_. Sandro Trescastro. Gestão Estratégica e Políticas Públicas: Aproximações Conceituais Possíveis e Distanciamentos Necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

\_\_\_\_\_. Sandro Trescastro. Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. **Caxias do Sul: Educs**, 2011.

\_\_\_\_\_. Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2 ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BRASIL, **Decreto nº 6.944**, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm)> Acesso em: 05 jan 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.097**, de 24 de abril de 2007a. Acresce dispositivos aos Decretos nº 3.035, de 27 de abril de 1999, e nº 4.175, de 27 de março de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/Decreto/D6097.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6097.htm)> Acesso em 21 ago 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007b. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)> Acesso em: 21 ago 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2007c. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em: 12 mai 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773**, de 9 de maio de 2006a. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)> Acesso em: 07 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em 10 abr 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.829**, de 29 de outubro de 1998. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2829.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2829.htm)> Acesso em: 06 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em: 07 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)> Acesso em: 19 mar 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. D.O.U. 13.01.2005. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)> Acesso em: 05 jan 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. (Conversão da MPv nº 147, de 2003) Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)> Acesso em: 07 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em 07 jun 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em: 19 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.<Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L4320.htm)>Acesso em: 07 jun 2015.

BRESSER PEREIRA. **Da Administração pública burocrática à gerencial**. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

BROWN, Kerry. Human resource management in the public sector. **Public management review**, v. 6, n. 3, p. 303-309, 2004.

BRULON, Vanessa; PECCI, Alketa. Public organizations and spaces at the margins of the State: contributions to investigations about power and territory in slums. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1497-1517, 2013.

CAMARGO, Brígido Vizeu. ALCESTE: um programa informático de análise quantitativa de dados textuais. **Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais**, v. 1, p. 511-539, 2005.

CAMARGO, Camila. Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, v. 13, n. 3, p. 301-315, 2014.

CARDOSO JR, José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado**. 2011.

\_\_\_\_\_. José Celso. **Estado, instituições e democracia: desenvolvimento**. 2010.

CINDRA, Juliana S. et al. Fermine como ferramenta de apoio à implantação do nível G do MPS. Br. In: **Congresso de Tecnologia da Informação**. 2010.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP—RIO DE JANEIRO**, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008.

COSTA, Inês Teresa Lyra Gaspar. Perspectivas para um novo modelo de gestão de pessoas. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 4, n. 1, p. 85-96, 2012.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. São Paulo: Penso, 2014.

\_\_\_\_\_. John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Vozes, 2006.

CURRISTINE, Teresa; LONTI, Zsuzsanna; JOUMARD, Isabelle. Improving public sector efficiency: challenges and opportunities. **OECD Journal on Budgeting**, v. 7, n. 1, p. 161, 2007.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2002.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade. A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília. 2013. 192 p. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração). Universidade de Brasília, 2012. Disponível em <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.unb.br/handle/10482/12160&gws\\_rd=cr&ei=5zckV5TIDMXNeIPwnIAB](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repositorio.unb.br/handle/10482/12160&gws_rd=cr&ei=5zckV5TIDMXNeIPwnIAB)> Acesso em 15 set. 2015.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FISCHER, Tânia. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 278-288, 1984.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. Ranking Universitário Folha. **Folha de S. Paulo**. São Paulo. 2015 Disponível em: < <http://ruf.folha.uol.com.br/2015/ranking-de-universidades/>> Acesso em 31 mar 2016.

FONSECA, DR de et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GONÇALVES, Andréa de Oliveira et al. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.

GRATTON, Lynda; TRUSS, Catherine. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 3, p. 74-86, 2003.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. Porto Alegre. AMGH, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Artmed; UFMG, 1999.

MEIRELLES, Hely. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28a edição, São Paulo: Azevedo. 2003.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP-Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

\_\_\_\_\_. Raymond E.; SNOW, Charles C. Designing strategic human resources systems. **Organizational dynamics**, p. 36-52, 1985.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Bookman, 2004.

MIZAEEL, Glener Alvarenga et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, 2013.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. Teoria Geral da Administração, **São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2010.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de. Triangulação metodológica e abordagem multimétodo na pesquisa sociológica: vantagens e desafios. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n. 2, p. 133-143, 2015.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 650-669, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. O PPA como instrumento de planejamento e gestão estratégica. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 61, n. 2 – Abr-Jun. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Planejamento estratégico: **teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, AB da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, ed. Especial, v. 9, p. 627-647, 2011.

PESSOA, João Mário et al. Mental health policy in the context of psychiatric hospitals: Challenges and perspectives. **Escola Anna Nery**, v. 20, n. 1, p. 83-89, 2016.

PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

PRIETO, Vanderli Correia. Análise de modelos de alinhamento estratégico interno. São Paulo: **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. 2006.

\_\_\_\_\_. Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico: caso no setor de medicina diagnóstica. **Gestão de serviços: casos brasileiros**, p. 59-69, 2013.

PROGEPE. **Relatório de Gestão 2003-2011**. Recife, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia | RBGE**, n. 5, p. 15-31, 2012.

RIBEIRO, Ivano et al. Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a Partir da Percepção de Gerentes e não Gerentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 1, p. 01-22, 2015.

ROCKART, John F.; MORTON, MS Scott. Implications of changes in information technology for corporate strategy. **Interfaces**, v. 14, n. 1, p. 84-95, 1984.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 121-136, 2012.

SANTOS, J. L. S.; FREITAS JUNIOR, O. G.; VARVAKIS, G; BARBIRATO, J. C. C. Modelo de Planejamento Estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais**. Florianópolis, 2009.

SAVARIS, Thiago Paese et al. Remuneração por competências: uma estratégia da gestão de recursos humanos. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 3, n. 3, p. 38-51, 2013.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M.R.Z; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. (Orgs.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, p.9-28, 2010.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades Federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 269-287, 2013.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas-análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista PRETEXTO**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2015.

SIGGELKOW, Nicolaj. Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.

SOUZA, Antonio Ricardo. As trajetórias do planejamento governamental no Brasil: meio século de experiências na administração pública. **Uniciências**, v. 8, n. 1, 2015.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TROCHIM, William MK. Pattern matching, validity, and conceptualization in program evaluation. **Evaluation Review**, v. 9, n. 5, p. 575-604, 1985.

UFPE, **Resolução nº 14**. Estabelece critérios e normas para fins de progressão funcional e promoção na Carreira de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT): aprovada em 22 de setembro de 2015. Recife, PE, 2015a. Boletim Oficial. v. 50. nº 95. Especial. 23 out 2015.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 03**. Estabelece critérios e normas para fins de progressão funcional e promoção na carreira de Professor de Magistério Superior: aprovada em 10 de junho de 2014. Boletim Oficial nº 49. 28 mar 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Desenvolvimento Institucional** (2014-2018). Recife. 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico Institucional** (2013-2027). Recife. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 22**. Regulamenta a realização de Concursos Públicos para a Carreira de Magistério Superior no âmbito da UFPE: aprovada em 31 de julho de 2013. Boletim Oficial nº 48. 06 ago 2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa nº 06**. Regulamenta a Avaliação de Desempenho Docente em Estágio Probatório: aprovada em 09 de maio de 2006. Boletim Oficial nº 41. 12 de maio de 2006.

\_\_\_\_\_. **História**. Recife, 2015. Disponível em <[https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=176](https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176)>. Acesso em 15 dez. 2015.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, p. 84-98, 1998. 8ª ed. 2003.

\_\_\_\_\_. Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. Futura, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. FGV, 2005.

YIN ROBERT, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2005.

## APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista Individual

### Caracterização do Entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Idade: \_\_\_\_\_ Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Tempo em cargo de gestão: \_\_\_\_\_ Tempo de serviço na UFPE: \_\_\_\_\_

### Entrevista com os Gestores Estratégicos da UFPE

1. Qual o papel da área de gestão de pessoas para a execução das ações contidas no PEI (2013-2027) da UFPE ?
2. Enquanto gestor como você avalia sua participação na implementação dos objetivos e ações estratégicas de gestão de pessoas ?
3. Os objetivos estratégicos de pessoal são revisados regularmente para assegurar a sua adequação ao Planejamento Estratégico (2013-2027)?
4. Quando há necessidade de mudanças na UFPE, como a área de gestão de pessoas atua?
5. Como você avalia os possíveis ganhos para os servidores e para a UFPE em relação plano de capacitação e qualificação?
6. A política de avaliação de desempenho possibilita aferir a qualidade da contribuição dos servidores para os resultados institucionais?
7. A UFPE está contratando pessoal (técnico e docente) com as competências adequadas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos constantes no PEI (2013-2027)?
8. Como você percebe a relação das práticas de gestão de pessoas entre si (capacitação, avaliação de desempenho, contratação, etc.)
9. Em relação à gestão de pessoas que fatores contribuem ou dificultam para a realização do PEI /UFPE?
10. Os servidores sabem o que fazer para contribuir com a realização do PEI da UFPE?

11. Quando novas políticas de gestão de pessoas são desenvolvidos, todo esforço é feito para garantir que sejam implementadas?

12. Como gestor qual a sua contribuição para alinhamento das objetivos estratégicos contidos no PEI /UFPE em ações do cotidiano?

### **Entrevista com a Diretor de Gestão de Pessoas da PROGEPE**

1. Como a gestão de pessoas atua para a melhoria da formação acadêmica da UFPE?
2. Em relação à gestão de pessoas que fatores contribuem ou dificultam para a realização do PEI /UFPE?
3. Os servidores sabem o que fazer para contribuir com a realização do PEI da UFPE?
4. Como gestor qual a sua contribuição para alinhamento das práticas de gestão de pessoas contidos no PEI /UFPE transformando em ações do cotidiano?
5. Como é a relação da área de gestão de pessoas em relação ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão?

### **Entrevista com a Diretora de Qualidade de Vida da PROGEPE**

1. Quais os objetivos dos programas de qualidade de vida implementados pela PROGEPE?
2. Quais as contribuições das ações de qualidade de vida implementadas pela PROGEPE/UFPE para atingir os objetivos previsto no Planejamento Estratégico (2013-2027) ?
3. Em relação às políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida que fatores contribuem ou dificultam para a realização do PEI /UFPE?
4. É realizada pesquisa de avaliação das políticas de qualidade de vida no trabalho?
5. Quais as ações de qualidade de vida precisam ser revistas ou adequadas ao PEI/UFPE (2013-2027)?

## **Entrevista com a Diretor de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEPE**

1. Como as políticas de gestão de pessoas são planejadas?
2. Como a gestão de pessoas atua para a melhoria da formação acadêmica da UFPE?
3. Como as práticas de gestão de pessoas contribuem para o Planejamento Estratégico (2013-2027)?
4. A capacitação, avaliação de desempenho, dimensionamento da força de trabalho, as progressões docentes, as contratação de pessoal, etc, essas práticas estão relacionados com o PEI (2013-2027) da UFPE?
5. As políticas e práticas de gestão de pessoas são revisadas regularmente para assegurar a sua adequação ao Planejamento Estratégico (2013-2027)?
6. Como você percebe a relação das práticas de gestão de pessoas entre si (capacitação, avaliação de desempenho, contratação, movimentação de pessoal, progressão, etc.)
7. Como você avalia os possíveis ganhos para os servidores e para a UFPE em relação plano de capacitação e qualificação?
8. A política de avaliação de desempenho possibilita aferir a qualidade da contribuição dos servidores para os resultados institucionais?
9. A UFPE está contratando pessoal (técnico e docente) com as competências adequadas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos constantes no PEI (2013-2027)?
10. Em relação à gestão de pessoas que fatores contribuem ou dificultam para a realização do PEI /UFPE?
11. Se um estranho fosse perguntar aos servidores se a organização cumpre suas promessas na área de gestão de pessoal, o que eles diriam?
12. Se um estranho fosse perguntar aos servidores se a forma como são gerenciados encorajam os a ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos, o que eles diriam?

## **Entrevista com a Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida**

1. Qual o papel da área de gestão de pessoas para a execução das ações contidas no PEI (2013-2027) da UFPE ?
2. Enquanto gestor como você avalia sua participação na implementação dos objetivos e ações estratégicas de gestão de pessoas ?
3. Os objetivos estratégicos de pessoal são revisados regularmente para assegurar a sua adequação ao Planejamento Estratégico (2013-2027)?
4. Quando há necessidade de mudanças na UFPE, como a área de gestão de pessoas atua?
5. Como você avalia os possíveis ganhos para os servidores e para a UFPE em relação plano de capacitação e qualificação?
6. A política de avaliação de desempenho possibilita aferir a qualidade da contribuição dos servidores para os resultados institucionais?
7. A UFPE está contratando pessoal (técnico e docente) com as competências adequadas para ajudar a organização a alcançar seus objetivos constantes no PEI (2013-2027)?
8. Como você percebe a relação das práticas de gestão de pessoas entre si (capacitação, avaliação de desempenho, contratação, etc.)
9. Em relação à gestão de pessoas que fatores contribuem ou dificultam para a realização do PEI /UFPE?
10. Os servidores sabem o que fazer para contribuir com a realização do PEI da UFPE?
11. Quando novas políticas de gestão de pessoas são desenvolvidos, todo esforço é feito para garantir que sejam implementadas?
12. Como gestor qual a sua contribuição para alinhamento das objetivos estratégicos contidos no PEI /UFPE em ações do cotidiano?

## ANEXO A - Quadro: Pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças usadas para construir a Matriz SWOT da UFPE

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Credibilidade e tradição institucional;</li> <li>▪ Abrangência e quantidade de oferta de cursos e vagas;</li> <li>▪ Capacidade de captação de recursos financeiros;</li> <li>▪ Quadro qualificado de docentes, discentes e técnicos administrativos;</li> <li>▪ Competência adequada do corpo funcional e capacidade instalada para interagir com riqueza cultural;</li> <li>▪ Qualidade e quantidade da produção acadêmica;</li> <li>▪ Política de apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação institucional;</li> <li>▪ Ausência de política de sustentabilidade (econômica, social, ambiental e institucional);</li> <li>▪ Falta de cultura de avaliação, aplicação de mecanismos de consequência e reconhecimento por mérito;</li> <li>▪ Baixa capacidade de execução;</li> <li>▪ Visão acadêmica fragmentada e <i>design</i> organizacional;</li> <li>▪ Qualidade e manutenção dos espaços físicos;</li> <li>▪ Redução na qualidade dos cursos (graduação e pós-graduação);</li> <li>▪ Política de Internacionalização insuficiente;</li> <li>▪ ensino a distância – EAD.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda crescente por ensino e qualificação profissional;</li> <li>▪ Desenvolvimento econômico e social no Brasil, NE e PE;</li> <li>▪ Crescente protagonismo internacional do Brasil;</li> <li>▪ Aplicação dos recursos para a educação, ciência, tecnologia e inovação;</li> <li>▪ Valorização da sociedade do conhecimento e economia criativa;</li> <li>▪ Valorização da dimensão cultural diferencial do Estado;</li> <li>▪ Posicionamento geopolítico e cultural; fácil diálogo África, América Latina e outros;</li> <li>▪ Novas tecnologias de ensino;</li> <li>▪ Aumento das demandas da sociedade por pesquisa, inovação e conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalização e mercantilização com forte concorrência universitária;</li> <li>▪ Deficiência do sistema educacional em todos os níveis;</li> <li>▪ Desigualdade no fomento à pesquisa entre regiões brasileiras;</li> <li>▪ Falta de autonomia (gestão de pessoal, administrativa, financeira e acesso ao ensino superior);</li> <li>▪ Infraestrutura urbana (mobilidade, segurança, habitabilidade, energia, etc.);</li> <li>▪ Afastamento dos centros de decisão que demandam conhecimento, tecnologia e pessoal qualificado.</li> </ul>

Fonte: Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027)

## ANEXO B - Quadro: Objetivos Estratégicos e suas respectivas ações estratégicas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Resultados	1. Tornar a UFPE uma das 100 melhores universidades do mundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandir a oferta de cursos de línguas estrangeiras para professores, estudantes e técnico administrativos;</li> <li>- Ampliar a oferta de curso de língua portuguesa para estudantes estrangeiros;</li> <li>- Ofertar sistematicamente disciplinas em inglês. Conceber indicadores que permitam a participação da Universidade em mais <i>rankings</i> internacionais;</li> <li>- Aumentar a visibilidade da UFPE;</li> <li>- Propor um modelo para gerenciar o desempenho de pesquisa na UFPE.</li> </ul>
	2. Consolidar e expandir a interiorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir mais <i>campi</i> no interior do estado de Pernambuco mediante estudos de viabilidade;</li> <li>- Prover aos <i>campi</i> de Caruaru e Vitória de Santo Antão de infraestrutura física adequada à demanda crescente da região;</li> <li>- Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação nos <i>campi</i> do interior.</li> </ul>
	3. Implantar uma política de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar professores para lidar no contexto internacional;</li> <li>- Conceber e implantar um modelo para internacionalização, em todos os níveis;</li> <li>- Atualizar as grades curriculares visando à internacionalização de currículos;</li> <li>- Flexibilizar a aceitação dos créditos realizados no exterior;</li> <li>- Instalar a cultura de internacionalização, inserida nas estruturas de decisão e gestão das Universidades;</li> <li>- Integrar as várias unidades para implantação das estratégias de internacionalização.</li> </ul>
	4. Desenvolver a Educação Midiática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir e Implantar uma política de uso/oferta de educação midiática;</li> <li>- Aplicar novos métodos e metodologias de ensino/aprendizagem;</li> <li>- Compor equipe de estudos em Educação Midiática;</li> <li>- Reconhecer os créditos das disciplinas ofertadas a distância por outras instituições (nacionais e internacionais);</li> <li>- Ofertar disciplinas EAD a outros cursos/instituições do Brasil e do exterior;</li> <li>- Institucionalizar a Rede de Cooperação em EAD.</li> </ul>
	5. Promover a expansão de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestruturar o ensino médico;</li> </ul>
Resultados		

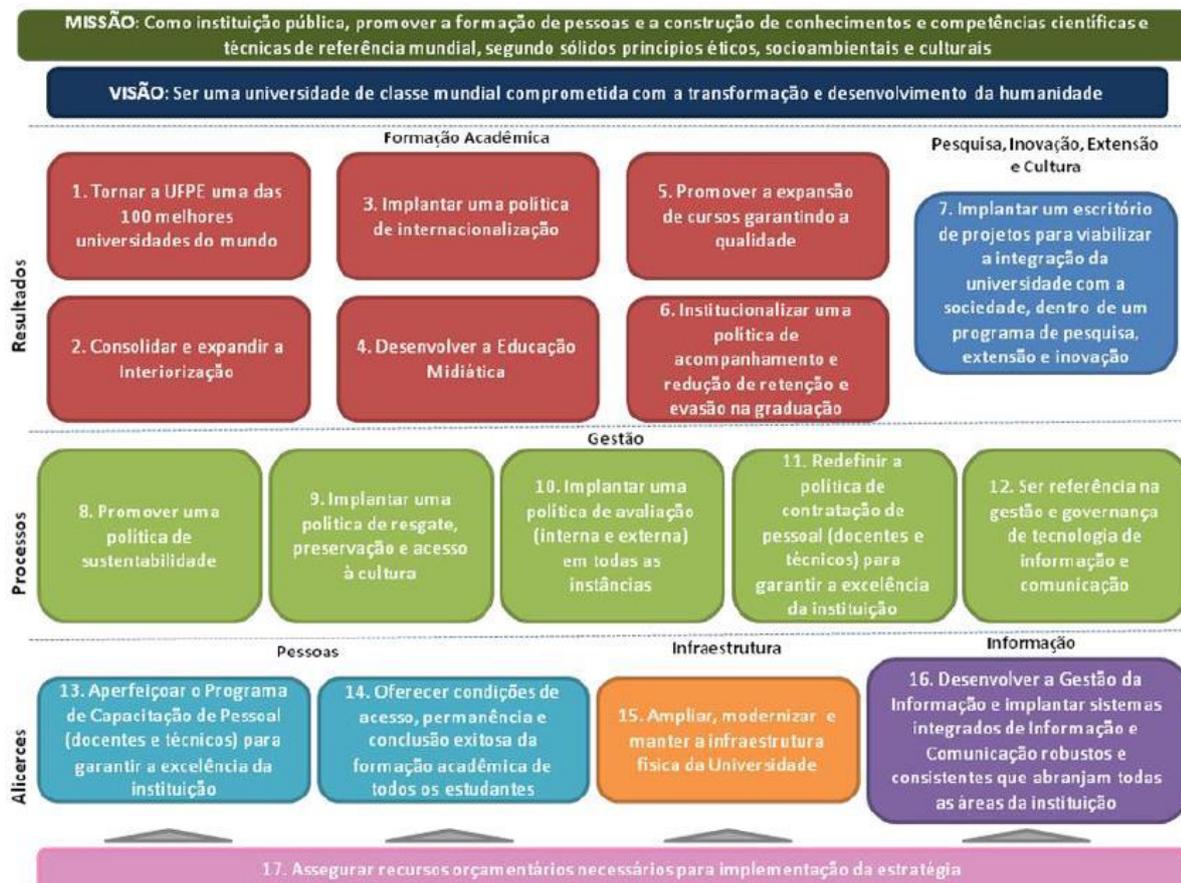
	<p>cursos garantindo a qualidade</p> <p>6. Institucionalizar uma política de acompanhamento e redução de retenção e evasão na graduação</p> <p>7. Implantar um escritório de projetos para viabilizar a integração da universidade com a sociedade, dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantar modelo para novo processo de aprendizagem.</li> <li>- Implantar um sistema de acompanhamento de resultados acadêmicos por aluno.</li> <li>- Conceber um modelo de escritório de projetos;</li> <li>- Fortalecer e capacitar o comitê de processos ao trabalho por projetos;</li> <li>- Fortalecer a Diretoria de Inovação e extensão e inovação Empreendedorismo (DINE);</li> <li>- Implementar e ampliar parcerias estratégicas;</li> <li>- Capacitar equipe para gerenciamento de projetos.</li> </ul>
Processos	8. Promover uma política de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconfigurar a rede elétrica dos <i>campi</i> e implantar programa de conservação de energia;</li> <li>- Expandir, revitalizar e otimizar os espaços de convivência considerando a política de acessibilidade;</li> <li>- Proceder a coleta seletiva e fortalecer as iniciativas do Grupo de Resíduos Sólidos da UFPE;</li> <li>- Incorporar, sempre que possível, requisitos socioambientais na licitação de bens e serviços;</li> <li>- Estimular nos parceiros o comprometimento com a sustentabilidade, de forma que desenvolvam uma atitude cidadã no seu ambiente de trabalho e dia a dia.</li> </ul>
Processos	9. Implantar uma política de resgate, preservação e acesso à cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar o Conselho de Cultura da UFPE;</li> <li>- Articular as diversas ações e segmentos de cultura dentro de um projeto institucional;</li> <li>- Desenvolver um processo de inclusão cultural em todos os níveis da UFPE.</li> </ul>
	10. Implantar uma política de avaliação (interna e externa) em todas as instâncias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituir um programa de monitoramento e avaliação dos planos (PEI, PDI e PAI);</li> <li>- Fortalecer a Comissão Própria de Avaliação (CPA);</li> <li>- Implantar a avaliação docente em todos os níveis.</li> </ul>
	11. Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar modelo de gestão por competências;</li> <li>- Desenvolver políticas de retenção do quadro de servidores.</li> <li>- Eliminar as dicotomias e as superposições de funções existentes na atual estrutura;</li> <li>- Instituir políticas de meritocracia aos cargos de gestão.</li> </ul>
	12. Ser referência na gestão e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atingir e manter índice de maturidade</li> </ul>

	governança de tecnologia de informação e comunicação	<p>aprimorado na governança de TI;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atingir e manter elevada a satisfação com os serviços prestados;</li> <li>- Implantar programa de gestão e governança de TI;</li> <li>- Otimizar e implantar políticas de TIC na UFPE;</li> <li>- Aprimorar os processos e canais de comunicação.</li> </ul>
Alicerces	13. Aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzir como requisito no estágio probatório a participação dos novos professores em cursos e seminários sobre pedagogia de ensino, assim como na área de gestão para chefes de departamento;</li> <li>- Avaliar o desempenho com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais;</li> <li>- Fortalecer e aprimorar as ações do Núcleo de Formação Continuada Didático-Pedagógica dos Professores da UFPE;</li> <li>- Alinhar o Programa de Capacitação dos técnicos administrativos ao desempenho de suas funções.</li> </ul>
Alicerces	14. Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar o Programa de Moradia Universitária na UFPE;</li> <li>- Fortalecer a gestão das bolsas em busca de uma maior eficácia;</li> <li>- Atender toda a demanda de alunos em vulnerabilidade socioeconômica;</li> <li>- Aumentar o fomento a participação dos estudantes em eventos acadêmicos científicos e culturais;</li> <li>- Aprimorar os programas existentes para a permanência do estudante.</li> </ul>
	15. Ampliar, modernizar e manter a infraestrutura física da Universidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurar, reformar, ampliar, atualizar e construir laboratórios, salas de aula (com estrutura para teleconferência), e administrativas, em todos os <i>campi</i>;</li> <li>- Equipar todas as salas de aula com ar condicionado, recursos audiovisuais e mobiliário adequado;</li> <li>- Criar estrutura de apoio à manutenção de equipamentos;</li> <li>- Reestruturar o Restaurante Universitário do <i>campus</i> Recife e implantar nos <i>campi</i> do Interior;</li> <li>- Modernizar e restaurar as bibliotecas dos <i>campi</i> assim como seus acervos.</li> </ul>
	16. Desenvolver a Gestão da Informação e implantar sistemas integrados de Informação e Comunicação robustos e consistentes que abrangem todas as áreas da	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceber e implantar um sistema de monitoramento da gestão que abranja todos os níveis, de maneira descentralizada, eficiente e eficaz, baseado em um planejamento orientado a resultados;</li> <li>- Promover a ampliação e a contínua</li> </ul>

	instituição	modernização dos recursos tecnológicos; - Implantar programa de gerenciamento de serviços; - Padronizar e aprimorar os processos de trabalho; - Definir critérios para aquisição, atualização e aproveitamento dos recursos de informática já disponíveis.
	17. Assegurar recursos orçamentários necessários para implementação da estratégia	- Fortalecer a gestão orçamentária; - Instalar comitê para estudo sobre a convergência das normas contábeis; - Buscar novas fontes de recursos.

Fonte: Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027)

## ANEXO C - Mapa Estratégico da UFPE



Fonte: Planejamento Estratégico da UFPE (2013-2027)

## ANEXO D - Quadro: Objetivos do PDI/UFPE (2014-2018)

<b>Objetivos do PDI (2014-2018)</b>
1. Tornar a UFPE uma das melhores universidades do mundo
2. Consolidar e expandir a interiorização
3. Implantar uma política de internacionalização
4. Desenvolver a educação midiática
5. Promover a expansão de cursos garantindo a qualidade
6. Institucionalizar uma política de acompanhamento e redução retenção e da evasão na graduação
7. Viabilizar a integração da universidade com a sociedade dentro de um programa de pesquisa, extensão e inovação
8. Promover uma política de sustentabilidade
9. Implantar uma política de resgate, preservação e acesso à cultura
10. Implantar a política de avaliação (interna e externa) em todas as instâncias
11. Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição
12. (a) Ser referencia na gestão e governança institucional (b) Ser referencia na gestão e governança de Tecnologia da Informação
13. Aperfeiçoar o Programa de capacitação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição
14. Oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes
15. Ampliar modernizar e manter a infraestrutura física da Universidade
16. Desenvolver a gestão da informação e implantar sistemas integrados de informação e comunicação robustos e consistentes que abranjam todas as áreas da instituição
17. Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia

FONTE: PDI/UFPE (2014-2018)

## ANEXO E - Mapa Estratégico da PROGEPE/UFPE



FONTE: PROGEPE (2016)

# ANEXO F - Redmine - Software de monitoramento do Planejamento Anual Institucional (PAI) da UFPE

The image displays two screenshots of the Redmine web application. The top screenshot shows the main project page for 'Plano Anual Institucional (PAI) da UFPE'. The bottom screenshot shows a detailed Gantt chart for the issue '6. Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida'.

**Top Screenshot: PAI UFPE Project Overview**

URL: pai.ufpe.br/projects

Navigation: Página Inicial | Página Pessoal | Projetos | Administração | Ajuda

Project Title: Plano Anual Institucional (PAI) da UFPE

Project Summary: Novo projeto | Ver todas as tarefas | Total de tempo registrado | Atividade geral

Project Structure (PAI UFPE):

1. Formação Acadêmica
2. Internacionalização
3. Pesquisa, Inovação, Extensão e Cultura
4. Meio Ambiente, Acessibilidade e Sustentabilidade
5. Gestão
6. Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida
7. Vida Estudantil
8. Infraestrutura e Segurança
9. Informação e Comunicação

**Bottom Screenshot: Gantt Chart for Issue #58**

URL: pai.ufpe.br/projects/pessoas-saude-e-qualidade-de-vida/issues/gantt

Project: PAI UFPE >> 6. Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida

Issue: 6. Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida

Issue Details:

- Ação #58: 13.06.PROGEPE.18: ETAPA INICIAL DO PO... (Nova 30%)
- Ação #59: 13.06.PROGEPE.12: REESTRUTURAR A AV... (Nova 0%)
- Ação #57: 13.06.PROGEPE.01: ALOCAÇÃO DE VAGAS... (Nova 0%)

The Gantt chart shows a timeline from May 2016 to October 2016. The issue '6. Pessoas, Saúde e Qualidade de Vida' is represented by a green bar starting in May 2016 and ending in October 2016. The chart is filtered by 'Situação' (Aberta) and shows progress bars for the actions listed.

Footer: Powered by Redmine © 2006-2015 Jean-Philippe Lang

FONTE: UFPE (2016)

## **ANEXO G - Questionário: as três dimensões da gestão estratégica de pessoas - Gratton e Truss (2003)**

### **Seção 1: Alinhamento Vertical**

1. O principal diretor/gerente de recursos humanos (RH) é um membro de pleno direito e igualdade da diretoria principal/grupo de tomada de decisão estratégica. Ou as questões de RH são ativamente representadas na diretoria principal/grupo de tomada de decisão.
2. O principal diretor/gerente de RH (ou equivalente) ajuda ativamente para desenvolver os objetivos estratégicos do negócio.
3. Há uma declaração clara da estratégia de pessoal e como apoia a estratégia corporativa, como uma declaração em separado ou contido na declaração estratégica corporativa geral.
4. Gerentes principais de linha estão ativamente envolvidos no desenvolvimento de objetivos estratégicos de pessoal.
5. Os objetivos estratégicos de pessoal são revisados regularmente para assegurar a sua relevância continuada para os objetivos estratégicos do negócio.

### **Seção 2: Alinhamento Horizontal**

1. A declaração de estratégia de pessoal demonstra claramente como as políticas em cada área individual de gestão de recursos humanos (GRH) apoia a estratégia global de pessoal.
2. As políticas de GRH em cada área individual de GRH são sempre desenvolvidas com referência a outras políticas de GRH dentro da organização.
3. A equipe de GRH trabalha em estreita colaboração no desenvolvimento de políticas de GRH.
4. As políticas de GRH são revisadas regularmente para assegurar a sua contínua relevância para a estratégia global de pessoal.
5. Quando novas políticas de GRH são desenvolvidas, todo esforço é feito para garantir que eles se apoiam mutuamente.

### Seção 3: Ação

1. Se um estranho fosse perguntar a seus principais gerentes /diretores de linha como a estratégia de pessoal apoia os objetivos estratégicos globais do negócio, eles sabem a resposta.
2. Pense no maior objetivo estratégico de negócios atual de sua organização. A sua estratégia e políticas de pessoal trabalham ativamente para apoiá-lo.
3. Os gerentes de linha em sua organização são avaliados em relação a implementação da estratégia e políticas de pessoal (como gestores de pessoas).
4. Os gerentes de linha são fornecidos com o treinamento necessário para implementar as estratégias e as políticas de pessoal.
5. Os gerentes de linha conhecem seu papel individual na implementação de estratégias e as políticas de pessoal.
6. A efetiva implementação das estratégias e as políticas de pessoal influencia tanto a progressão na carreira ou recompensas dos gerentes de linha.
7. Se um estranho fosse perguntar a seus empregados se a organização estava recrutando pessoal com as competências mais adequadas e habilidades para ajudar a organização a alcançar seus objetivos, eles concordariam.
8. Se um estranho fosse perguntar a seus empregados se eles tinham a formação e desenvolvimento que precisavam, eles concordariam.
9. Se um estranho fosse perguntar a seus empregados se as suas apreciações fornecem uma avaliação precisa dos seus pontos fortes e fraquezas, eles concordariam.
10. Se um estranho fosse perguntar a seus funcionários se o seu pacote de remuneração era justo comparado com o de outras pessoas na organização, eles concordariam.
11. Se um estranho fosse perguntar a seus funcionários se a organização cumpre suas promessas na área de gestão de pessoal, eles diriam "sim."
12. Se um estranho fosse perguntar a seus empregados se a forma como são gerenciados encoraja-os a ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos, eles diriam "sim. '.